

MULLINS

WALKER

BOYD

LARRÉCHÉ

ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

UN ENFOQUE EN LA TOMA ESTRATÉGICA DE DECISIONES



5a edición



Administración del marketing

Un enfoque en la toma estratégica de decisiones

Administración del marketing

Un enfoque en la toma estratégica de decisiones

Quinta edición

John W. Mullins
Profesor asociado de Práctica Administrativa
London Business School

Orville C. Walker Jr.
Profesor emérito de marketing de la cátedra James D. Watkins
University of Minneosota

Harper W. Boyd Jr.
Profesor distinguido de marketing de la cátedra Donaghey
University of Arkansas, Little Rock

Jean-Claude Larréché
Profesor de marketing de la cátedra Alfred H. Heineken
European Institute of Business Administration

Traducción
Jorge Humberto Romo Muñoz
Francisco Javier Dávila Martínez
Traductores profesionales

Revisión técnica
Raúl Mejía Estañol
Profesor de marketing
Universidad Nacional Autónoma de México
Universidad La Salle
Universidad Anáhuac



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA YORK
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • NUEVA DELHI • SANTIAGO
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela I. Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Administración de marketing
Un enfoque en la toma estratégica de decisiones
Quinta edición



A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-5915-8

Traducido de la quinta edición de: MARKETING MANAGEMENT. A Strategic Decision-Making Approach

0-07-286370-6

1234567890 09865432107

Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw-Hill Companies

ACERCA DE LOS AUTORES

JOHN W. MULLINS

Es profesor adjunto de Práctica de Administración en la London Business School, donde es director del grupo de empresarios. Obtuvo su título de maestría en Administración de Empresas en la Stanford Graduate School of Business y, considerablemente más tarde en su vida, su grado de Ph.D. en marketing de la Universidad de Minnesota. Ganador de varios premios, John aporta a su enseñanza e investigación 20 años de experiencia como ejecutivo en empresas de alto crecimiento, incluyendo dos que él fundó, una de las cuales convirtió en pública. Desde que fue nombrado profesor en la escuela de administración en 1992, John ha publicado más de 30 artículos en varias ediciones, incluyendo *Harvard Business Review*, el *Journal of Product Innovation Management* y el *Journal of Business Venturing*. Su investigación le ha ganado premios nacionales e internacionales del Marketing Science Institute, la American Marketing Association y la Richard D. Irwin Foundation. Es autor de *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*, y coautor de *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 4a. edición.

ORVILLE C. WALKER JR.

Es profesor emérito en la Escuela de Administración Carlson de la Universidad de Minnesota, donde prestó servicio hasta hace poco como titular de la cátedra James D. Watkins de Marketing y director del programa de doctorado. Tiene una maestría en psicología social por la Ohio State University y un doctorado en marketing de la University of Winsconsin-Madison. Orville ha sido coautor de tres libros y ha publicado más de 50 artículos de investigación en revistas académicas y de negocios. Ha ganado varios premios por su investigación, incluyendo el premio O'Dell de la *Journal of Marketing Research*, el premio Maynard de la *Journal of Marketing* y un premio al éxito en la vida del Sales Management Interest Group de la American Marketing Association. Orville ha sido asesor de varias empresas de negocios y organizaciones sin fines de lucro; ha impartido clases en programas de desarrollo para ejecutivos en todo el mundo, inclusive en programas en Polonia, Suiza, Escocia y Hong Kong. Quizá su mayor desafío en negocios, no obstante, es tratar de obtener algunas utilidades como propietario-administrador de un pequeño viñedo en el oeste de Wisconsin.

JEAN-CLAUDE LARRÉCHÉ

Es profesor de la cátedra Alfred Heineken de Marketing en el European Institute of Business Administration, INSEAD, en Fontainebleau, Francia. Tiene una maestría en Administración de Empresas del ISEAD y un doctorado de la Stanford Graduate School of Business. Como reconocido maestro en desarrollo de ejecutivos y consultor de importantes empresas internacionales, Jean-Claude ha trabajado con equipos de alta dirección en Europa, Norteamérica y Asia. Es fundador y presidente del StratX, editor de simulaciones de marketing y otras herramientas de marketing estratégico. Ha ganado diversos premios como docente y ha ganado dos veces la competencia de casos prácticos de la European Case Clearing House, y es coautor de *Marketing Strategy: A decisión-Focused Approach*, 4a. edición.

SUMARIO

Contenido

12 Fijación de precios 268

13 Decisiones sobre canales de distribución 294

14 Decisiones sobre promoción integrada 326

19 Ejecución y medición del desempeño de marketing 474

PREFACIO

¿POR QUÉ ESTE LIBRO?

¿POR QUÉ SU MAESTRO ELIGIÓ ESTE LIBRO? Es probable que haya sido por una o más de las siguientes razones:

- Entre las metas del maestro es dar al estudiante las herramientas y estructuras necesarias para que sea un eficiente colaborador en la toma de decisiones de marketing —ya sea que desempeñe puestos de marketing *per se*, en otra área funcional o como empresario o en otras funciones de administración general—. El enfoque de este libro sobre **toma estratégica de decisiones** lo separa de otros textos que ponen más énfasis en la *descripción* de fenómenos de marketing que en las *decisiones* estratégicas y tácticas que administradores y empresarios deben tomar todos los días.
- Su maestro desea usar el libro más actualizado y con mayor comprensión sobre **internet** que esté disponible. En cada uno de los capítulos integramos los últimos adelantos en tecnología de comunicaciones y distribución basadas en internet, y dedicamos todo un capítulo, el 15, al desarrollo de estrategias de mercado para la nueva economía. Además, complementamos el libro con un sitio web interactivo para ayudar al estudiante a autoexaminarse sobre lo que haya aprendido y para que el maestro seleccione con facilidad los mejores casos y otros materiales en actividades en clase.
- Aun cuando la burbuja del mercado accionario construido sobre empresas iniciales dot.com reventó hace varios años, la proporción de bienes y servicios vendidos por internet continúa creciendo rápidamente en todo el mundo. Un creciente número de empresas iniciales dot.com están finalmente teniendo rentabilidad. Por lo tanto, nuestra meta —y probablemente también la de su maestro— es hacer que las últimas herramientas basadas en internet, así como los ya bien probados principios, sean relevantes para quienes trabajarán en compañías de economía nueva o antigua.
- El maestro aprecia y cree que el estudiante se beneficiará de las **perspectivas mundiales reales**, ofrecidas por los autores de este libro. Nuestra experiencia empresarial, de administración de marketing y de consultoría abarca una amplia variedad de industrias de manufacturas, servicio, software y distribución y nos han llevado —y también a usted, lector— muchas veces por el mundo.

Como el lector verá desde el capítulo 1, la toma de decisiones de marketing es una actividad decisiva en todas las empresas, desde las pequeñas hasta las grandes con departamentos tradicionales de marketing. Además, no son sólo los administradores de marketing quienes toman decisiones. Personas de casi todas las funciones en todas las compañías pueden tener una poderosa influencia en lo satisfechos que estén los clientes, o no, con los bienes y servicios que proporciona la compañía. Los accionistas deben atraer nuevos clientes. Empresas contables y de consultoría deben hallar formas para diferenciar sus servicios de otros proveedores con el fin de que sus clientes tengan razones para darles sus negocios. Los ingenieros de software deben entender la forma en que su tecnología puede beneficiar al futuro cliente, porque, sin estos beneficios, los clientes no comprarán. Así, hemos escrito este libro para satisfacer las necesidades de marketing de lectores que esperan hacer una diferencia en el éxito estratégico a largo plazo de sus organizaciones, ya sea que sus principales funciones sean de marketing o de otra naturaleza.

En este breve prefacio, deseamos exponer un poco más acerca de cada uno de los tres beneficios distintivos, citados líneas antes, que ofrece este libro a sus lectores. También señalamos los cambios claves en esta edición en comparación con las anteriores; y agradecemos a nuestros numerosos estudiantes, colegas y otros de quienes hemos aprendido tanto, pues sin ellos este libro no hubiera sido posible.

UN ENFOQUE SOBRE LA TOMA ESTRATÉGICA DE DECISIONES

Las ediciones anteriores de este libro han sido conocidas por su método estratégico, el cual ayuda a esclarecer las relaciones entre estrategias corporativas de negocios y

de marketing para empresas grandes y pequeñas; las relaciones entre estrategias de marketing y el ambiente de marketing, y las relaciones entre marketing y otras áreas funcionales en la empresa. Esta quinta edición mantiene esta perspectiva estratégica, al mismo tiempo que proporciona al lector las herramientas específicas y las estructuras para que tome decisiones de marketing que aprovechan las condiciones en las que se encuentra la compañía internamente, en términos de la misión y las competencias de la compañía y, externamente, en términos del contexto del mercado y la competencia en los que opera.

Este método concentrado en decisiones es importante para estudiantes y ejecutivos que son nuestros lectores, porque, en casi todos los grupos de administración de marketing y cursos para ejecutivos, a los estudiantes o participantes se les pedirá que tomen numerosas decisiones: decisiones basadas en los casos de estudio acerca de lo que debe hacer el protagonista; decisiones sobre un proyecto, como las que trae consigo el desarrollo de un plan de marketing; o decisiones en una simulación de marketing.

Nuestro método enfocado a decisiones también es importante para empleadores quienes desean que los graduados de hoy estén preparados para "llegar con el pie derecho" y contribuir a la toma de decisiones de la compañía desde el primer día. La capacidad para llevar herramientas y estructuras sabias y disciplinadas (en comparación con las corazonadas o la ciega intuición), para tomar decisiones de marketing, es uno de los factores clave que los graduados de una escuela de administración moderna ofrecen a sus empleadores. Este libro pone las herramientas en su lugar para que esto ocurra. Al final, los empleadores desean saber lo que sus nuevos empleados pueden *hacer*, no sólo lo que *saben.*

IDEAS DE SENTIDO COMÚN DE LA WEB

Este libro trae una respuesta realista e informada a una pregunta importante que muchos estudiantes hacen: "¿el advenimiento de internet ha cambiado las reglas?" Nuestra respuesta es: "Bueno, sí y no". Por otra parte, internet ha hecho que se disponga de varias nuevas herramientas de marketing, desde anuncios por la web, marketing por e-mail hasta entrega de bienes y servicios digitales por la red, todo lo cual está disponible para empresas en las llamadas economías viejas y nuevas por igual. Por otra parte, los fundamentos de marketing ya conocidos y probados, como es entender a clientes y competidores y satisfacer las necesidades de un cliente en formas que son diferenciadas de las ofertas de esos competidores, se han hecho aún más importantes en el rápido mundo digital, como lo prueban los muchos y recientes fracasos de dot.com.

Así, en este libro integramos ejemplos de compañías de la nueva economía —exitosas y no exitosas— para mostrar la forma en que las herramientas de marketing de ayer y de hoy, y las estructuras de decisión, pueden aplicarse en la forma más efectiva. Debido a que el advenimiento de internet, la telefonía móvil y otras tecnologías de la nueva economía son tan importantes, dedicamos el capítulo 15 a estrategias de nueva economía. Este capítulo proporciona a vendedores de toda clase de compañías un mapa para la toma de decisiones acerca de dónde, cuándo y cómo desplegar herramientas de una nueva economía.

UNA PERSPECTIVA MUNDIAL Y PRÁCTICA

La teoría es importante porque mejora nuestra comprensión del fenómeno de los negocios y ayuda a los administradores a pensar en lo que deben hacer. Es en la *aplicación* de la teoría —el mundo de la práctica de marketing—, donde pensamos que este libro es excelente. El enfoque en la toma de decisiones está basado por completo en aplicaciones, no sólo desde una perspectiva académica, aun con todo lo importante que ésta es.

Dos de nuestros autores, Jean-Claude Larréché y John Mullins, han fundado exitosas compañías, una de las cuales ahora es pública. Además, Orv Walker y John hemos trabajado en Estados Unidos, en la Universidad de Minnesota y la Universidad de Denver, respectivamente. Jean-Claude y John trabajan en Europa, Jean-Claude en INSEAD y John en la London Business School. Todos nosotros, incluyendo a Harper Boyd, quien falleció en 1999, pero cuyo legado vive en esta edición, hemos contribuido con los frutos de nuestra investigación al creciente cuerpo de conocimiento en la administración y estrategia de marketing y nuevos productos al campo empresarial. El resultado de nuestra experiencia colectiva y variada es un libro lleno de ejemplos de gente de todo el mundo que toma decisiones reales, ejemplos de empresas que se inician y de alto crecimiento, así como de ejemplos más comunes de empresas grandes y establecidas.

¿QUÉ HAY DE NUEVO EN ESTA EDICIÓN?

En comparación con los grandes cambios que emprendimos la última vez, las modificaciones en esta edición son principalmente cuestión de afinación más que de reestructura. Pero no quedó ningún capítulo sin cambio.

Todos han sido actualizados con las más recientes herramientas de marketing, técnicas y ejemplos, aun cuando el flujo básico, secuencia y enfoque estratégico del libro han permanecido sin cambio. No obstante, hicimos un par de cambios más extensos que merecen la pena para quienes están ya familiarizados con las ediciones anteriores.

- Muchos nuevos ejemplos que hemos agregado en el libro fueron seleccionados para el propósito expreso de aumentar su enfoque global y perspectiva internacional. Hemos hecho un gran esfuerzo para hallar e incorporar ejemplos de estrategias de marketing y acciones de empresas y organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo, no sólo de Estados Unidos. Incluso muchas de las extensas viñetas prácticas que abren cada capítulo ahora se enfocan en empresas de Europa, Asia y África.
- Hemos combinado los dos anteriores capítulos, que estudian decisiones de promoción y decisiones de venta personal, en un solo capítulo que examina las opciones comprendidas en el diseño de programas integrados de comunicaciones de marketing. Nuestra razón principal fue sencilla: creemos que los programas integrados de comunicaciones pueden ser entendidos mejor cuando los diversos componentes de estos programas, junto con sus puntos fuertes y fallas, son examinados en una forma integrada dentro de un solo capítulo completo.

¡GRACIAS!

Dicho de un modo sencillo, este libro no es sólo nuestro trabajo. Muchos de nuestros estudiantes, colegas y aquellos con quienes trabajamos en la industria han hecho aportaciones que han dado forma de modo importante a nuestras perspectivas en la toma de decisiones de marketing. Estamos agradecidos a todos ellos.

Hay varias personas, sin embargo, que han desempeñado papeles más directos en hacer de esta edición lo que es, al dar sugerencias detalladas y constructivas en uno o más capítulos, o ayudarnos a desarrollar los materiales relacionados que hacen que este libro sea ameno y útil para estudiantes y maestros por igual. Entre estas personas están:

- Rhonda Bakke, Flathead Valley Community College-Kalispell
- Sarah Hickey, London Business School
- Nicola Lee, London Business School
- Nancy Jane Marlow, Eastern Illinois University
- Abi Murth, London Business School
- Prema Nakra, Marist College
- Rosalyn S. Rufer, SUNY Empire State College
- Khaled Sartawi, Fort Valley State University

También agradecemos a un pequeño ejército de personas talentosas de McGraw-Hill/Irwin por su trabajo que ha convertido nuestro tosco manuscrito en un libro atractivo y entretenido. En particular, nuestros editores, Barrett Koger, Sarah Crago y Jill O'Malley, han contribuido a dar vida a esta edición. Sin ellos es probable que todavía estuviéramos escribiendo.

Por último, agradecemos a Harper Boyd, sin quien este libro no existiría, y a nuestros padres, sin quienes, por supuesto, ninguno de nosotros estaríamos aquí. A todos les damos nuestro amor, respeto y gratitud por pasarnos su curiosidad y su pasión por aprender. Por lo tanto, dedicamos este libro a Harper Boyd, a Jeannette y Orville Walker, Sr., a Alice y Jack Mullins, y a Odette y Pierre Larréché.

John W. Mullins
Orville C. Walker
Jean-Claude Larréché
Londres, Minneapolis y Fontainebleau
Verano de 2003

Ensayo

Casos de inicio

Estos casos han sido seleccionados para aumentar el enfoque global y la perspectiva internacional del libro.

RYANAIR.COM

THE LOW FARES AIRLINE

CAPÍTULO DOCE

Deutsch Svenska Norsk Dansk Suomi Italiano Castellano Català Français

Fijación de precios

Ryanair: precios bajos y grandes utilidades... hasta ahora[1]

LOS QUE VIAJAN POR avión en Europa se maravillan de que Ryanair genere ganancias si ofrece tarifas de 9.99 euros por viaje, por ejemplo, de Londres a Bruselas. Pero en menos de 20 años de existencia, la aerolínea irlandesa no sólo ha producido ganancias, sino que se ha convertido en la mayor línea aérea de Europa por su capitalización de mercado. Además, en Europa no deja de crecer la participación de vuelos de pasajeros en empresas de bajo costo, principalmente Ryanair y EasyJet. Su participación en el mercado llegó a 7% en 2002 y se pronostica que alcanzará 14% en 2007.

La estrategia competitiva de Ryanair es muy sencilla: ofrecer las tarifas más bajas de todas las aerolíneas que vuelan en Europa. La empresa ha podido mantener el promedio de sus tarifas por debajo de 50 euros, que es aproximadamente un tercio más bajo que incluso EasyJet, su competidor más sólido en el sector de los vuelos baratos.

Desde luego, una estrategia competitiva de precios bajos es rentable únicamente si los costos de la empresa también son bajos. Por consiguiente, todas las actividades de las funciones de Ryanair y sus normas de operación se planean pensando en la eficiencia. Por ejemplo, la empresa no arrienda los aviones, sino que es la propietaria, y casi todos son Boeing 737-200, un modelo antiguo, con lo que se reducen los cargos por depreciación y se uniforman las actividades de mantenimiento y los inventarios de refacciones. Ryanair también concentra casi todos sus vuelos en aeropuertos regionales poco usados, como Stansted, a las afueras de Londres, y Charleroi, al sur de Bruselas. Estos aeropuertos ofrecen a la compañía unos términos más convenientes en lo que respecta a impuestos, cuotas de instalaciones y cobros por movimientos terrestres que los aeropuertos más conocidos y congestionados, que están más cerca de las principales ciudades. Al no tener ningún tipo de congestionamiento reduce también los tiempos de acondicionamiento y esto aminora los costos porque aumenta la tasa de utilización de los aviones y la tripulación.

Pero muchos de los ahorros de costos de Ryanair son a expensas de la comodidad y conveniencia de los clientes. Los pasajeros tienen que ir y venir de aeropuertos pequeños y alejados de las ciudades grandes, tienen que cargar y estibar su equipaje y no tienen comidas, bebidas ni otros servicios a bordo. Tampoco tienen mucho espacio para estirarse y relajarse durante su vuelo, pues Ryanair tiene 15 por ciento más asientos por avión que las aerolíneas tradicionales. Por si fuera poco, es más difícil comprar los boletos, porque la empresa no paga cuotas por sistemas de reservación computarizados ni comisiones a los agentes de viajes.

Ahora bien, la publicidad y la promoción son de los pocos aspectos en los que Ryanair no ha tratado de bajar sus costos más que la competencia. Con la excepción de las comisiones de ventas citadas arriba, los costos de comercialización de la compañía son aproximadamente los mismos por pasajero por kilómetro que en las aerolíneas más tradicionales. Ni siquiera los viajeros más frugales pedirían las tarifas baratas de Ryanair si no supieran (y si no se les recordara a menudo) que existen. La empresa también debe mantener un sitio amplio en internet y un centro de atención telefónica para facilitar la venta directa de boletos.

La estrategia de costos y precios bajos de Ryanair ha funcionado hasta ahora, pero quizá en el horizonte de la compañía se anuncien turbulencias. En el momento de escribir este libro, la Comisión de Transporte de la Unión Europea investiga si algunas condiciones favorables que los aeropuertos regionales, como Charleroi, han concedido a la empresa, no son de hecho subsidios ilegales.

268

CAPÍTULO CINCO PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO DE COMPRAS DEL CONSUMIDOR 113

características del producto, sino que también ofrecen material didáctico sobre cómo usar el producto, líneas de ayuda y otra información diseñada para ayudar a los clientes a obtener el valor completo de sus compras. Por ejemplo, el minorista de equipo para actividades al aire libre REI tiene 45 000 páginas de información y sugerencias de productos, como una mochila que contiene casi una clínica de primeros auxilios, en su portal www.rei.com.

NOTA CLAVE

Muchos sitios nuevos se han hecho cargo de la búsqueda de información acerca de ofertas alternativas en una categoría de producto, a cambio de una pequeña tarifa del consumidor o publicidad de los fabricantes o distribuidores.

Más importante es que muchos portales nuevos se han hecho cargo de buscar información acerca de ofertas alternativas en una categoría de producto, a cambio de una pequeña tarifa que cobran al consumidor o de publicidad del fabricante o los distribuidores. Por ejemplo, www.cruisecompany.net proporciona información detallada sobre cruceros organizados por tipo de crucero, itinerario y línea de cruceros, a cambio de una comisión sobre cualquier viaje en crucero que reserve un consumidor a través de ese portal de internet.

Si bien estos sitios le facilitan la búsqueda de información al consumidor acerca de productos y servicios de gran interés, no resuelven todos los problemas del consumidor. La mayor parte de la información proporcionada por esos sitios se obtiene de fuentes comerciales y públicas, más que personales. Por lo tanto, algunos consumidores pueden no considerarla muy útil para evaluar opciones alternativas, en particular cuando se trata de escoger servicios intangibles. Este defecto ayuda a explicar por qué algunos sitios, por ejemplo www.amazon.com, publican análisis y evaluaciones de productos remitidos por clientes particulares. Del mismo modo, la información captada por los sentidos como el tacto y el olfato, que puede ser importante para evaluar alimentos, artículos de modas y productos similares, no se puede exhibir en internet. Por último, el esfuerzo de algunos sitios para reunir información gratuita de otros sitios ha suscitado preguntas éticas y legales respecto a quién "es el dueño" de la información sobre los productos. Estas preguntas no se han resuelto hasta ahora. En la "Perspectiva ética 5.1" se resume un ejemplo.

PERSPECTIVA ÉTICA 5.1
¿Quién posee información de producto en internet?

Internet puede reducir considerablemente los costos de los consumidores, por reunir información extensa acerca de alternativas de productos o servicios, por medio de la creación de robots de búsqueda en numerosos sitios que reúnen información acerca de artículos de una categoría determinada de producto. Por ejemplo, Bidder's Edge, una pequeña empresa de Burlington, Massachusetts, desarrolló un robot que explora sitios de remates en línea en busca de cualquier producto en el que un cliente esté interesado. El robot compiló información del estado de los remates de Furby, por ejemplo, y los clasificó en orden de fecha de expiración. Sin el robot, cualquier consumidor hubiera tenido que hacer clic en más de 200 sitios para reunir la misma información.

No obstante, eBay, el portal más grande de remates, demandó a Bidder's Edge con el fin de evitar que sus robots buscaran en el sitio de eBay sin permiso previo. El sitio de remates alegó que los robots ocupan un valioso ancho de banda al que la compañía debe tener derecho para sus propios fines. Como dijo el abogado de la compañía, los robots son "como 100 personas en una tienda, tomando fotografías e interfiriendo con los clientes regulares". El juez del caso estuvo de acuerdo con el argumento de eBay, emitiendo el fallo de que Bidder's Edge había violado "el derecho fundamental de propiedad de eBay para excluir a otros de su sistema de cómputo".

Muchos otros minoristas en línea aplaudieron el fallo. Como expresó la presidenta de Shop.org, un grupo de comerciantes minoristas en línea, "A la mayoría no les gusta siquiera que se les compare en precio". Por otra parte, los oponentes alegan que si los robots deben obtener permiso de todos los sitios a los que entran y/o pagan por la información que captan, su utilidad para el consumidor se verá gravemente comprometida y será mucho más difícil para ellos hallar la mejor opción. Como afirma un abogado que se opone el fallo: "Las leyes de derecho de propiedad no tenían la intención de ser aplicadas a algo tan ambiguo como el ciberespacio." Incluso si se aplica la teoría —declara—, las leyes violatorias a la propiedad se suspenden con frecuencia para el bien común.

El fallo inicial sin duda será apelado a través de juzgados superiores, y al momento de escribir este libro es demasiado pronto para saber la forma en que se resolverán finalmente los problemas. Sin embargo, una cosa es clara: la pregunta de quién posee los derechos de información de producto en internet tendrá varias respuestas, y será tema de muchos casos legales relacionados, durante los próximos años.

Fuente: Daniel Roth, "Meet eBay's Worst Nightmare", *Fortune*, 26 de junio de 2000, pp. 199-206. © 2000 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

Perspectivas éticas

Estos pequeños casos destacan problemas éticos que por lo común aparecen en la administración de marketing.

NOTA CLAVE

Hay cinco fuerzas competitivas interactivas que determinan de manera colectiva el atractivo a largo plazo de una industria: los competidores actuales, los competidores potenciales, el poder de oferta de los proveedores, el poder de oferta de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.

deben adoptarse par
cinco fuerzas del at
ción basada en la ob
Con el tiempo, l
dustria a otra, dentr
las fuerzas clave so
tra Burger King co
vecindario, barras c

Notas clave

Destacan información decisiva y preguntas cruciales en cada capítulo.



compensación) y nacionalización
y administración y financiamient
Otros riesgos incluyen cambi
leyes locales de contenido, rest
—todo lo cual, por lo general, op
cer Mundo presentan un conjunto
en ellos. (Vea en la ilustración 3.5

Perspectiva global e iconos de internet

Identifican ejemplos globales así como el marketing efectivo de internet para los profesionales del marketing nuevos y económicos.



establecidos. El surgimien
establecen políticas discuta
a un impuesto estatal y fed
ner un efecto considerable
Además, el esfuerzo del go

Para análisis

Balazos de fin de capítulo, que hacen un repaso de las "lecciones aprendidas" más importantes de cada capítulo.

PARA ANÁLISIS

- Las decisiones acerca del diseño de un producto, incluyendo características, nombres de marca, servicios relacionados y garantías, para bienes y servicios, están entre las más críticas que tienen la finalidad de diferenciar el producto propio con respecto a los productos de los demás para lograr ventaja competitiva. En este capítulo aparecen factores que se deben considerar para tomar decisiones acerca de un producto.

Suplementos

Centro de enseñanza en línea



Los casos prácticos favoritos y lecturas complementarias seleccionadas por los autores se pueden hallar en www.mhhe.com/mullins05.

Además, este texto cuenta con otro material complementario, el cual está disponible para los profesores que lo adopten. Para mayor información, contacte a su representante de McGraw-Hill local.

SECCIÓN UNO

LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN EL DESARROLLO EXITOSO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

CAPÍTULO UNO

El proceso de administración de marketing

RedEnvelope, venta en línea de regalos de precio elevado[1]



EN 1997, DOS RECIÉN graduados de la maestría en administración de empresas iniciaron una compañía a la que llamaron 911Gifts. Esta firma combinaba un sitio web y un centro de llamadas sin costo de servicio a clientes con regalos adquiridos a dos comerciantes establecidos para atender a compradores de último minuto. Aun cuando la nueva empresa atrajo a personas que obsequiaban regalos, también tenía algunos puntos débiles: el nombre, con su connotación de ambulancias ululantes, desanimaba a numerosos posibles clientes; los proveedores le surtían regalos poco inspiradores y la falta de capital inhibía su capacidad para crecer. En consecuencia, a principios de 1999 la compañía estaba con el agua al cuello. El sitio había recibido tan sólo un millón de dólares en ventas el año anterior, razón por la que los propietarios decidieron reinventar la empresa.

Una nueva misión y estrategia

Lo primero que hicieron fue contratar a un director general experto en marketing. Se pusieron en contacto con Hilary Billings, administradora de 36 años que trabajaba en Williams-Sonoma, donde había desarrollado con éxito la venta por catálogo de Pottery Barn.

Después de analizar los puntos fuertes y débiles de 911Gifts, Billings diseñó una nueva misión y una estrategia competitiva para la compañía. En lugar de posicionarse como centro de regalos de emergencia, la empresa se orientó hacia artículos con mayor nivel de elegancia. Además, trataría de ampliar la definición de oportunidades para obsequiar regalos. "Casi todos los vendedores al menudeo en línea son inherentemente de autocompra" —dice Hilary Billings—. "Vuelven a proponerse poco antes de Navidad como compañía de regalos. Hay una gran diferencia entre eso y una empresa que piensa sólo en regalos."

A poco menos de seis semanas de ser la directora, Hilary Billings había diseñado planes de marketing y negocios que detallaban la forma en que la compañía lograría su nueva misión estratégica y había contratado al corazón del nuevo equipo de administración. Después visitó a capitalistas del Valle del Silicio e hizo presentaciones con transparencias que detallaban los planes de la nueva compañía; posteriormente, recolectó 21 millones de dólares en nuevo financiamiento de Sequoia Capital y 10 millones de Weston Presidio, a cambio de aproximadamente un tercio de la propiedad de la compañía.

El nuevo plan de marketing

El mercado objetivo Congruente con la nueva misión estratégica de la compañía, Billings dirigió sus esfuerzos de marketing a un segmento más selecto de clientes potenciales. El nuevo mercado objetivo era similar al que había conocido en sus días en Williams-Sonoma: profesionales de ingresos elevados (más de $85 000 dólares al año), bien educados, tanto hombres como mujeres. Se concentró también en personas que estuvieran conectadas a internet y tuvieran historial de hacer compras en línea.

Para entender las necesidades y preferencias de los clientes objetivo de la compañía los administradores hicieron un poco de investigación cualitativa de mercado,

Cortesía de RedEnvelope, Inc.

entrevistando de manera informal a algunos clientes potenciales y analizando patrones de ventas del pasado. Inicialmente la compañía se apoyaba más en el conocimiento que los gerentes tenían de los clientes con base en sus experiencias pasadas. "Hablábamos de nuestro cliente [objetivo] en una forma muy íntima" —recuerda un gerente—. "Qué clase de ropa vestía y qué clase de auto tenía. Pusimos etiquetas marcadas como 'él' y 'ella' y colocamos notas bajo cada etiqueta con productos que pensábamos que les gustaría comprar."

La nueva línea de productos y la marca de la compañía Armados con información e intuición acerca de los deseos del mercado objetivo, los gerentes se pusieron a mejorar la línea de productos. Contrataron una amplia variedad de proveedores para obtener productos que reflejaran un punto de vista de alta calidad y nivel económico elevado: cosas como collares con un corazón de ámbar, termómetros antiguos y siete tallos de bambú, que en Asia es símbolo de buena suerte, en un vaso de cristal por $46. La firma también se asoció con proveedores para desarrollar una primera oleada de mercancía exclusiva: una serie de canastas de regalo que podrían describirse como "artículos para un estilo de vida". Por ejemplo, para fanáticos de la pesca idearon una cesta de pescador llena con 12 galletas cortadas a mano y en forma de pescado, en $48.

Otro criterio que la compañía adoptó para reorganizar las ofertas de sus productos fue un alto margen de utilidad bruta. Casi todos los productos de la compañía tenían márgenes brutos de 50% o más, compensación necesaria por el generoso gasto en servicio a clientes, que Hilary dice que es inevitable. "Hay que tener una experiencia propia con clientes, y eso tiene un precio." Se cancelaron alrededor de la mitad de las 450 unidades diferentes en existencia que 911Gifts había vendido y se agregaron más de 300.

Para hacer más sencilla la búsqueda de un regalo perfecto por parte de un cliente, la compañía rediseñó su portal en internet. El nuevo sitio permitía que el cliente navegara por las ofertas por tipo de receptor, por ocasión para regalar o por categoría de producto.

Por último, para reflejar con más claridad la nueva posición de alto nivel económico de la compañía, cambió su nombre a RedEnvelope. Este nombre proviene de una costumbre asiática de destacar ocasiones especiales al dar dinero en efectivo o pequeños regalos envueltos en un sobre rojo. También sugería un método distintivo de envoltura: todos los regalos de RedEnvelope se entregan en una caja de regalo roja con un moño hecho a mano.

Publicidad y promoción Con unas pocas semanas de margen antes de la época de mayor venta (por vacaciones), RedEnvelope decidió dedicar un tercio de su nuevo capital a publicidad dirigida a construir conciencia del sitio en sus clientes. En lugar de costosos anuncios por televisión, concentró su inversión en una serie de anuncios impresos que debían publicarse en periódicos y revistas, por ejemplo en el *New York Times*, que tenían lectores semejantes a su mercado objetivo. También pagó para establecer sociedades con varios centros en línea, como AmericaOnline, portales web como Yahoo! y Excite, y un selecto grupo de portales más específicamente enfocados, como iVillage.com. Dedicó $2 millones a estas sociedades, pagadas por cuota simple o un porcentaje de ventas, por una sencilla razón: "Estar donde la gente compra en línea significa estar en los portales", dice el vicepresidente para desarrollo del negocio.

Distribución y cumplimiento de pedidos RedEnvelope es propietaria de su inventario, marketing, administración de sistemas y operaciones de servicio a clientes, pero todavía no tiene suficiente capital para desarrollar su propia logística física y operación de cumplimiento de pedidos. En consecuencia, la compañía contrató con ComAlliance un almacén en Ohio para que proporcionara espacio de almacenamiento y todo lo concerniente a éste, incluyendo los trabajadores que se esperaba que produjeran montones de paquetes bellamente envueltos. Las instalaciones de ComAlliance están situadas en el extremo de una pista de Airborne Express. De esta forma, la mercancía que sale del almacén antes de las 2:00 de la mañana puede estar en el aire hacia las 4:30 y en su destino al mediodía. Esta organización permitió a RedEnvelope hacer una promesa que fue el centro de sus primeros esfuerzos para formar su marca: "Entregar en víspera de Navidad regalos pedidos la medianoche del 23 de diciembre."

Retroalimentación del cliente Una vez que el portal se encontraba ya establecido y en operación, los gerentes pudieron rastrear compras y reformular rápidamente la mezcla de productos cada hora. Por ejemplo, una línea de vinos que no se vendía como se esperaba, pues generaba sólo seis compras por hora, fue sustituida con una fuente Zen, que se vendió bien, a razón de una cada cinco minutos.

Los resultados

El nuevo equipo de administración de RedEnvelope logró la operación en línea 60 días antes de la Navidad en 1999. En dos meses la compañía envió veinte mil paquetes y generó más ingresos de lo que había hecho en los dos años precedentes. Sus alianzas en internet y anuncios fueron particularmente eficientes y, lo más importante, cumplió sus promesas. Satisfizo con precisión 98% de sus pedidos, envió a tiempo 99% de sus paquetes y sólo 2% de los clientes deseaba devolver sus regalos.

En el lado negativo, durante los primeros dos meses de su existencia la compañía desembolsó casi cuatro dólares en marketing por cada uno de ventas brutas. No obstante, cuando la conciencia de la marca empezó a crecer dentro de su mercado objetivo, RedEnvelope pudo reducir su pesado presupuesto de publicidad en medios masivos y bajar el costo de adquirir cada cliente nuevo a sólo $30, mucho menos de los $55 que pensaba que era el promedio para venta al menudeo en línea. Y mientras muchas empresas dot.com quebraron durante los primeros años del nuevo siglo, RedEnvelope continuó creciendo y llegó a $50 millones de dólares en ventas, y hasta logró utilidades, para fines de 2001.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 1

Las actividades de los gerentes de RedEnvelope, cuando se dedicaron a redefinir el plan de marketing, demostraron claramente que el marketing comprende decisiones cruciales para el éxito de toda organización, grande o pequeña, con fines de lucro o sin ellos, fabricante, vendedor al menudeo o empresa de servicios. El director de una nueva empresa, por ejemplo RedEnvelope, debe decidir qué bienes o servicios vender, a quiénes, con qué características y ventajas, a qué precio, etc. Un oficial financiero de una gran corporación multinacional debe vender lo bueno de la compañía a los mercados de capital para obtener los recursos necesarios para un crecimiento continuo. El director ejecutivo de una agencia de una comunidad sin fines de lucro debe obtener los recursos necesarios para que la agencia logre su misión, ya sea que esos recursos provengan de cuotas por los servicios que presta o por donativos y contribuciones. Y todos los gerentes deben vender sus ideas para mejorar las perspectivas y operación de sus organizaciones a sus colegas dentro de la firma, así como a sus clientes, proveedores, socios estratégicos y potenciales empleados. De esta forma, la mayor parte de los gerentes se ocupa prácticamente todos los días de tareas que comprenden decisiones de marketing.

Este libro proporciona a posibles gerentes y empresarios las herramientas de marketing, perspectivas y estructuras que necesitarán para desempeñar un papel eficiente en marketing y todo el desarrollo estratégico de sus organizaciones, ya sea que ocupen o no posiciones formales en marketing. El capítulo 1 expone varias cuestiones generales, pero importantes, que todos los gerentes deben resolver por sí solos: ¿son importantes sus decisiones de marketing? El marketing, ¿crea valor para clientes y accionistas? ¿Qué constituye una práctica efectiva de marketing? ¿Quién hace qué en marketing y cuánto cuesta? Por último, ¿qué decisiones entran en el perfeccionamiento de un programa estratégico de marketing para un bien o servicio en particular, y cómo pueden resumirse esas decisiones en un plan de acción?

¿Por qué son importantes las decisiones de marketing?

La mejorada en el desempeño de RedEnvelope que siguió a la reorganización de su plan estratégico de marketing ilustra la importancia de las buenas decisiones de marketing en las organizaciones comerciales. Según muchos gerentes y observadores expertos de todo el mundo, un gran interés en el cliente y estrategias de marketing bien concebidas y ejecutadas serán todavía elementos decisivos para el éxito de casi todas las organizaciones a medida que el mercado mundial se expanda y sea más competitivo.[2]

La importancia del marketing en el éxito de una compañía se puede apreciar mejor cuando se consideran las actividades que abarca el marketing. El marketing trata de medir y anticipar

las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios. Para lograr esto la empresa requiere:

- Identificar los grupos de clientes cuyas necesidades estén más acordes con los recursos y capacidad de la compañía.
- Desarrollar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del mercado objetivo mejor que los competidores.
- Hacer que sus productos y servicios estén fácilmente disponibles para posibles clientes.
- Desarrollar la conciencia de los clientes para que aprecien el valor proporcionado por las ofertas de la compañía.
- Obtener retroalimentación del mercado como base para continuar mejorando las ofertas.
- Trabajar para construir relaciones de largo plazo con clientes satisfechos y leales.

La característica más importante del marketing como función de negocio es que se concentra en sus clientes y en las necesidades de éstos. Éste es el interés que todos los gerentes, no sólo los vendedores, necesitan adoptar para asegurar que sus organizaciones puedan establecer y sostener metas sanas.

La importancia de las metas

En los mercados financieros lo más importante de una compañía son los resultados, su rentabilidad. A la larga, todas las empresas, hasta las que inician por internet, deben obtener utilidades para seguir en el mercado. Pero, como lo saben muy bien los gerentes de RedEnvelope, nunca puede haber resultados positivos, ya se trate de financiamiento, empleados o cualquier otra cosa, sin la capacidad de formalizar y mantener una meta sana: ingresos por ventas. Como dijo un sabio observador, nada sucede hasta que alguien vende algo. O bien, parafraseando al gurú Peter Drucker, todo lo que una compañía hace internamente es un centro de costo. El único centro de *utilidades* es un cliente cuyo cheque tiene fondos.

Ésta es la razón por la que es importante el enfoque en el cliente de la función de marketing. Cuando se practica de manera adecuada, el interés en un cliente hace posible que las empresas disfruten de éxito al explotar cambios en el mercado, al desarrollar productos y servicios superiores a los que en ese momento se encuentren a disposición del público, y al seguir un procedimiento más concentrado e integrado en sus operaciones. RedEnvelope, por ejemplo, inició su camino al éxito al desarrollar una línea única y atractiva de productos y regalos, apoyándola con un sitio web de manejo sencillo, así como entrega rápida y confiable. Todas las actividades de la compañía están concentradas en satisfacer su mercado objetivo porque, como dice Hilary Billings: "El éxito… radica en crear una experiencia inolvidable para el cliente."[3]

NOTA CLAVE

El interés en un cliente hace posible que las empresas disfruten de éxito cuando explotan cambios en el mercado, al desarrollar productos y servicios que superan a los que en ese tiempo estén disponibles al público, y al seguir un procedimiento más concentrado e integrado en sus operaciones.

El marketing crea valores al facilitar relaciones de intercambio

Si bien hemos descrito actividades de marketing desde la perspectiva de una organización individual, el marketing también desempeña una función importante en el contexto más general de la economía mundial. Ayuda a facilitar relaciones de intercambio entre pueblos, organizaciones y naciones.



> El **marketing** es un proceso social que comprende las actividades necesarias para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y desean a través de intercambios con otros y para desarrollar relaciones de intercambio actuales.[4]

Una mayor división y especialización del trabajo son algunos de los cambios más importantes que se presentan cuando las sociedades pasan de una economía primitiva hacia niveles más

altos de desarrollo económico. No obstante, si una mayor especialización ayuda a mejorar el nivel de vida de una sociedad, conlleva un problema diferente: los especialistas ya no son autosuficientes; los artesanos que se especializan en hacer vasijas se hacen muy diestros y eficientes en hacer vasijas, y producen un excedente de ellas, pero no hacen ninguno de los muchos otros bienes y servicios necesarios para seguir en el mercado y mejorar su estilo de vida. Una sociedad no puede quedarse con los beneficios de la especialización sino hasta que desarrolla los medios para facilitar el comercio e intercambio de excedentes entre sus miembros. Del mismo modo, una nación no puede participar de toda la variedad de bienes y servicios disponibles en el mundo ni penetrar todos los mercados potenciales para la producción económica de sus ciudadanos, a menos que haya intercambios entre fronteras nacionales.

¿Qué factores son necesarios para una exitosa relación de intercambio?

Para que las personas y las organizaciones obtengan los beneficios de la creciente especialización y productividad que acompaña al desarrollo económico son necesarios numerosos intercambios, los cuales no ocurren en forma automática, ni cada uno lleva necesariamente a satisfacer de una manera mutua una relación a largo plazo. Las condiciones para una exitosa transacción de intercambio sólo se pueden satisfacer después de que las partes, o intermediarios de marketing —por ejemplo, un distribuidor mayorista o un vendedor al menudeo como RedEnvelope—, hayan realizado varios trabajos, entre los que se incluyen identificar posibles socios de intercambio, desarrollo de ofertas, comunicación de información, entrega de productos y recuperación de pagos. Esto es lo que constituye el marketing. Antes de echar una mirada más cercana a actividades específicas de marketing y la forma en que los gerentes de marketing las planean y llevan a cabo, analizaremos algunos términos y conceptos en nuestra definición de marketing y las condiciones necesarias para intercambio. Examinemos las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son las *partes* que intervienen en las relaciones de intercambio? ¿Qué organizaciones y personas venden cosas, y quiénes son sus clientes?
2. ¿Qué *necesidades y deseos* tratan de satisfacer las partes por medio de intercambio y cuál es la diferencia entre las dos?
3. ¿*Qué* se intercambia?
4. ¿Cómo crea *valor* el intercambio? ¿Por qué está un comprador mejor y más satisfecho después de un intercambio?
5. ¿En qué forma se convierten en *mercado* para un bien o servicio en particular los potenciales socios de intercambio?

1. ¿Quién vende y quién compra? Las partes de un intercambio

Prácticamente cualquier organización e individuo que posee un excedente de *cualquier cosa* participa en actividades de marketing para identificar, comunicarse y negociar con potenciales socios de intercambio. Algunos son más agresivos que otros en sus esfuerzos, y quizá más eficientes. Cuando se tienen en cuenta grandes esfuerzos de marketing destinados a estimular y facilitar el intercambio, pensamos primero en las actividades de fabricantes de bienes (Intel, BMW, Sony), productos de servicios (Air France, McDonald's, 20th Century Fox) y grandes vendedores al menudeo (Zara, Marks & Spencer, Wal-Mart).

No obstante, museos, hospitales, teatros, universidades y otras instituciones sociales, ya sea con fines de lucro o sin ellos, también realizan actividades de marketing para atraer clientes, estudiantes y donantes. En el pasado, sus esfuerzos de marketing no eran muy grandes ni bien organizados. Ahora, la creciente competencia, el cambio de actitudes de los clientes y la demografía, así como los crecientes costos han hecho que numerosas organizaciones que no persiguen fines de lucro se orienten hacia esfuerzos de marketing más amplios para resolver

PERSPECTIVA ÉTICA 1.1
El marketing va a la iglesia

¿Qué debe hacer una institución religiosa anticuada? En un tiempo en que la búsqueda de guía espiritual está en ascenso, ángeles, cristales y chamanes son más atractivos para muchas personas de lo que es una religión organizada.

En medio de la competencia por las almas, grupos como los bautistas del sur, luteranos y católicos romanos están en busca de formas para atraer a los baby boomers (nacidos después de 1945) sin parecer demasiado evangélicos. Esas instituciones, junto con la Iglesia Mormona, que está iniciando su quincuagésima campaña de publicidad, han introducido campañas nacionales de servicio al público dirigidas a niños y familias. También producen programas especiales de televisión por cable y redes que incorporan temas cristianos en sus líneas. Los luteranos del sínodo de Missouri incluso están estudiando la mejor forma de usar internet para transmitir su mensaje espiritual.

Los ministros de la Hora Luterana, que gastan la mitad de su presupuesto de 20 millones de dólares en marketing, produjeron una campaña publicitaria con temas acerca de la familia, en lugar de mensajes religiosos específicos. Una campaña en medios impresos, radio y televisión, que recientemente apareció en Chicago, muestra a dos niños con las palabras "Drogas, violencia, presión de los compañeros. El mundo es violento. Ser niño no debe serlo." El resto del texto incluye un número de teléfono sin costo para llamar y recibir un casete gratis y un folleto sobre cómo "hablar con sus hijos acerca de los problemas de hoy y los valores cristianos que necesitan en el mundo actual".

Algunos observadores han expresado dudas acerca de la ética del planteamiento de la Hora Luterana, y temen que sea sólo un intento bien disfrazado de identificar prospectos para reclutar nuevos miembros para esa iglesia. Es cierto que una persona que llama al número sin costo puede solicitar una visita de miembros de una iglesia luterana local. Pero "no hay intención alguna [en reclutar]. No es un señuelo que pueda pescar algo —dice el doctor Dale Meyer, vocero de los ministros de la Hora Luterana—. Sabemos que tenemos que ser más sofisticados que sólo decir 'Vayan a la iglesia el domingo', o sean evangélicos".

Fuente: Fara Warner, "Churches Develop Marketing Campaigns", *The Wall Street Journal,* 17 de abril de 1995, p. B4. Derechos reservados 1995 Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con permiso por Dow Jones & Co., Inc. vía el Copyright Clearance Center.

sus problemas.[5] Por ejemplo, algunas instituciones religiosas usan técnicas de marketing para exponer problemas sociales, así como para aumentar la asistencia de feligreses. Pero, como dijimos en la "Perspectiva ética 1.1", estos esfuerzos también han originado preguntas sobre cuestiones éticas.

Clientes Tanto los individuos como las organizaciones buscan bienes y servicios obtenidos por medio de transacciones de intercambio. Los **clientes finales** compran bienes y servicios para su propio uso o el uso de otros en su entorno inmediato. Éstos reciben el nombre de **consumidores de bienes y servicios**. Los **clientes organizacionales** compran bienes y servicios (1) para reventa (como cuando RedEnvelope compra varias docenas de fuentes zen para reventa a consumidores individuales); (2) como entradas a la producción de otros bienes o servicios (por ejemplo, Toyota compra lámina de acero para troquelarla en piezas de carrocería de sus autos), o (3) para uso en operaciones diarias de la organización (como cuando una universidad compra papel y cartuchos de tinta para una impresora). Éstos se llaman **bienes y servicios industriales**. A lo largo de este libro examinamos diferencias en el comportamiento de compra de estos dos tipos de clientes y las estrategias de marketing y programas relevantes para cada uno.[6]

2. Necesidades y deseos de clientes

Las necesidades son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a llevar a cabo acciones y participar en intercambios. Una **necesidad** no satisfecha es una brecha entre los estados real y deseado de una persona o alguna dimensión física o psicológica. Todos tenemos *necesidades básicas físicas* críticas para nuestra supervivencia, por ejemplo alimento, agua, calor, abrigo y sueño. También tenemos *necesidades sociales y emocionales* críticas para nuestro bienestar psicológico, por ejemplo *seguridad, propiedad, amor, estima* y *realización de nuestras ambiciones.* Esas necesidades que motivan el comportamiento de consumo de individuos son pocas y básicas. No las crean los comerciantes u otras fuerzas sociales; provienen de nuestra estructura básica biológica y psicológica como seres humanos.

Las organizaciones también deben satisfacer necesidades para asegurar su bienestar y supervivencia. Conformadas por las metas estratégicas de la organización, estas necesidades se relacionan con las entradas de recursos, equipo de capital, abastecimientos y servicios necesarios para satisfacer esas metas.

Los **deseos** reflejan los anhelos o preferencias de alguien por formas específicas de satisfacer una necesidad básica. Así, una persona desea productos, marcas o servicios particulares para satisfacer una necesidad. Otra tiene sed y desea una Coca-Cola. Una compañía necesita espacio de oficinas y sus directores desean una oficina en un lugar prestigioso en el centro de la ciudad.

Las necesidades básicas son relativamente pocas, pero los muchos deseos de la persona están conformados por influencias sociales, su historia y experiencias de consumo. Las personas pueden tener deseos muy diferentes para satisfacer la misma necesidad. Todo ser humano *necesita* mantenerse con calor en las frías noches de invierno, por ejemplo, pero algunas *desean* cobertores eléctricos, mientras que otras prefieren los tradicionales edredones.

Esta distinción entre necesidades y deseos ayuda a poner en perspectiva el dicho de que “los comerciantes crean necesidades”, o que “los comerciantes hacen que las personas deseen cosas que no necesitan”. Ni los comerciantes ni ninguna otra fuerza social individual pueden crear necesidades que se derivan de imperativos biológicos y emocionales de la naturaleza humana. Por otra parte, los comerciantes, y muchas otras fuerzas sociales, influyen en los deseos de las personas. Una parte importante del trabajo de un comerciante es crear un nuevo producto o servicio, y luego estimular las necesidades de un cliente hacia ese producto o servicio al convencerlo de que puede ayudar a satisfacer mejor una o más de sus necesidades.

¿Los clientes siempre saben lo que necesitan? Algunos gerentes, en particular los de empresas de alta tecnología, preguntan si un interés grande en las necesidades y deseos de los clientes es siempre bueno. Afirman que los clientes no siempre pueden articular sus necesidades y deseos, debido en parte a que no saben qué tipos de productos o servicios son técnicamente posibles. Como lo dijo en una ocasión Akio Morita, el visionario director general de Sony, ya desaparecido:

> Nuestro plan es dirigir al público a nuevos productos en lugar de preguntarles qué clase de productos desean. El público no sabe qué es posible, pero nosotros sí. Entonces, en lugar de hacer mucha investigación de marketing, perfeccionamos nuestra forma de pensar sobre un producto y su uso, y tratamos de crear un mercado para ese producto al educar al público y comunicarnos con él.[7]

Otros han señalado que algunos nuevos productos muy exitosos, por ejemplo la camioneta minivan de Chrysler y el pionero servidor de red de las PC de Compaq, fueron creados con muy poca o ninguna investigación de mercado. Por otra parte, algunas mercancías invendibles, como el auto Edsel de Ford, la nueva Coca-Cola, la hamburguesa baja en grasas llamada McLean, de McDonald’s, fueron creadas con una gran participación de los clientes.[8]

Las leyes de la probabilidad dictan que algunos nuevos productos tendrán éxito y muchos fracasarán, sin importar cuánto se gaste en investigación de mercado. Pero los críticos de un gran interés en el cliente dicen que poner demasiada atención en las necesidades y deseos del cliente puede ahogar la innovación, además de que lleva a empresas a producir mejoras marginales o extensiones de productos y servicios que ya existen. ¿Qué contestan los especialistas en marketing a esta afirmación?

Si bien es cierto que muchos consumidores pueden carecer de la sofisticación técnica necesaria para articular sus necesidades o deseos en cuanto a innovaciones técnicas avanzadas, lo mismo no es cierto para compradores industriales. Aproximadamente la mitad de todos los artículos manufacturados en casi todos los países se vende a otras organizaciones en lugar de a consumidores individuales. Numerosos productos industriales de alta tecnología se inician a petición de uno o más clientes importantes, mejorados con la cooperación de éstos (quizá en forma de una alianza o sociedad), y perfeccionados en sitios de venta al cliente.

En cuanto a mercados al consumidor, una forma de resolver el conflicto entre los puntos de vista de técnicos y vendedores es considerar los dos componentes de investigación y desarrollo. Primero hay investigación básica y luego hay desarrollo, que es la conversión de conceptos técnicos en productos o servicios reales que se puedan vender. La mayoría de consumidores tiene

Ilustración 1.1 La unidad de Zip Iomega; ayudar a los clientes a guardar sus "cosas"

A fines de la década de 1980, Iomega Corporation fue pionera en una estupenda innovación tecnológica. La caja de Bernoulli era una unidad portátil de almacenamiento de datos para computadoras personales (PC). Semejante a una caja de zapatos gris con un agujero en el frente, podía almacenar hasta 150 megabytes de datos en un disco, equivalente a 107 disquetes.

No obstante, para fines de 1993 el producto estaba en problemas. Su precio unitario de $600 más $100 del disco era demasiado para atraer usuarios de las PC, el manual del usuario de 52 páginas era difícil de descifrar y un competidor ya había introducido una alternativa más barata y rápida. En consecuencia, la empresa reportó una pérdida de $18 millones de dólares para el año y el precio de sus acciones estaba en su punto más bajo.

La compañía no se desanimó y contrató un nuevo director general, cuya prioridad fue convertir la tecnología de la caja de Bernoulli en una línea de producto que tuviera éxito en el mercado. Formó un equipo de desarrollo funcional con representantes de ingeniería, marketing, operaciones y otros campos de acción. El equipo, junto con diseñadores de Fitch PLC, empresa de diseño industrial, empezó por entrevistar a más de mil usuarios de computadoras en grandes compañías, pequeñas organizaciones o caseras. Con base en la información reunida, crearon varias generaciones de productos prototipo, que se fueron perfeccionando en respuesta a reacciones de más muestras de posibles clientes.

Basados en la gran cantidad de retroalimentación recibida de parte de los clientes, el equipo de desarrollo perfeccionó la vieja caja de Bernoulli, reduciendo su peso a alrededor de medio kilogramo para que pudiera caber en un portafolios. Para atraer a diferentes segmentos de usuarios individuales y de negocios, el equipo diseñó tres modelos con diferentes precios y capacidades de almacenamiento. Los tres se construyeron con colores llamativos para que se vieran fácilmente e indicar que eran diferentes de la competencia "gris". El modelo más básico, la unidad Zip, podía contener 100 megabytes e inicialmente tenía un precio de $200 dólares más $20 por disco (los precios han bajado mucho desde entonces) para atraer usuarios de las PC para su uso personal. Por último, se diseñó una campaña promocional alrededor del argumento de que Zip podía ayudar a las personas a organizar sus "cosas" para hacerlas más accesibles y portátiles.

A poco menos de tres años de su introducción, se vendieron más de tres millones de unidades Zip. En consecuencia, el precio de la acción de Iomega pasó de dos dólares a $150 (antes de repartir acciones), y la empresa se situó a la cabeza de la lista de *Fortune* de las compañías de crecimiento más rápido.

Fuente: "The Right Stuff", reimpreso con permiso de *@issue: The Journal of Business and Design*, vol. 2, núm. 2 (verano de 1996), pp. 6-11. Publicado por Corporate Design Foundation y patrocinado por Sappi Fine Paper; "America's Fastest Growing Companies", *Fortune*, pp. 90-104. ©1996 Time Inc. Todos los derechos reservados; Paul Eng, "What to Do When You Need More Space". Reimpreso de la edición del 4 de noviembre de 1996 de *Business Week* con permiso. Copyright The McGraw-Hill Companies.

pocos conocimientos de avances científicos y de tecnologías nuevas. Por lo tanto, suele ser el caso que no desempeñan (y probablemente no deban desempeñar) un papel determinante para influir en el modo en que las empresas asignan sus presupuestos a investigación básica.

No obstante, el interés del cliente es crítico para el desarrollo. Alguien en la organización debe tener la visión y experiencia de mercado (como fue el caso de Hilary Billings en RedEnvelope) o la considerable participación de clientes necesaria para decidir qué producto de una nueva tecnología desarrollar, qué ventajas ofrecerá a sus clientes, y si los clientes van a valorar esas ventajas lo suficiente para hacer que el producto sea un éxito comercial. La experiencia de Iomega al desarrollar la unidad Zip en un producto comercialmente exitoso, como se describe en la ilustración 1.1, es un fiel reflejo de este punto.

Con frecuencia, como fue el caso de la unidad Zip, es necesario desarrollar una nueva tecnología en un concepto concreto de producto antes de que los consumidores puedan reaccionar a ese producto y se pueda valorar su potencial comercial. En otros casos, los consumidores pueden expresar sus necesidades o deseos sobre ventajas específicas aun cuando no sepan qué es técnicamente factible. Pueden decir qué problemas tienen con los productos y servicios actuales y qué ventajas adicionales les gustaría tener de los nuevos. Por ejemplo, antes de que Sony introdujera el walkman, pocos consumidores hubieran preguntado por ese producto porque no estaban familiarizados con las posibilidades de la miniaturización en la industria electrónica. Si les hubieran preguntado si comprarían un producto accionado por baterías, suficientemente pequeño para fijarse en el cinturón y que pudiera producir un sonido tan bueno como el sistema de estéreo de tamaño normal de sus casas, es probable que muchos hubieran dicho "¡por supuesto!"

Un interés grande en el cliente no es inconsistente con el desarrollo de productos técnicamente innovadores, ni condena a una empresa a concentrarse en satisfacer sólo los deseos actuales y articulados de sus clientes. Más aún, si bien es cierto que las compañías pueden a veces tener éxito a corto plazo incluso cuando desconocen los deseos de sus clientes, un interés grande en el cliente suele pagar dividendos en términos de participación del mercado y utilidades a largo plazo,[9] como veremos en el siguiente capítulo. Como dice el director general de Iomega: "No sé en qué otra forma se pueda vender en un mercado de consumo sin entender el diseño y uso del producto. Es necesario saber lo que desea el usuario final."[10]

3. ¿Qué se intercambia? Productos y servicios

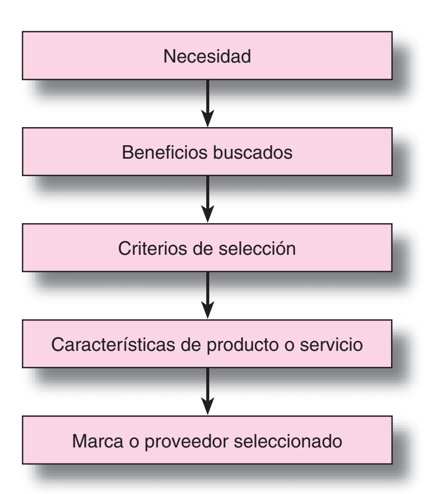
Los productos y servicios ayudan a satisfacer las necesidades de clientes cuando los adquieren, usan o consumen. Los **productos** son en esencia objetos físicos tangibles (por ejemplo automóviles, relojes y computadoras) que ofrecen un beneficio. Por ejemplo, un automóvil proporciona transporte; un reloj señala la hora. Los **servicios** son menos tangibles y, además de ser proporcionados por objetos físicos, pueden proporcionarlos *personas* (médicos, abogados, arquitectos), *instituciones* (la Iglesia católica romana, la United Way), *lugares* (Walt Disney World, París) y *actividades* (un concurso o un programa para dejar de fumar).

4. ¿En qué forma crean valor los intercambios?

Los clientes compran beneficios, no productos Como ya dijimos, cuando las personas compran productos para satisfacer sus necesidades en realidad están comprando los **beneficios** que piensan que ofrecen los productos, en lugar de los productos en sí. Por ejemplo, se compra un medio para quitar el dolor de cabeza, no una aspirina. Los beneficios específicos buscados varían entre clientes, dependiendo de las necesidades a satisfacer y las situaciones donde se usen los productos. Ya que clientes diferentes buscan beneficios diferentes, usan distintos criterios de selección y dan importancia diversa a características del producto cuando eligen modelos y marcas dentro de una categoría de producto. (Esto está diagramado en la ilustración 1.2). Por ejemplo, el comprador de un automóvil con grandes necesidades de aceptación social y estima podría buscar un auto socialmente prestigioso. Es muy probable que este comprador dé gran importancia a criterios que relacionan imagen social con sofisticación de ingeniería como lo es un motor de gran potencia, estilo de auto europeo, interiores de cuero y un sistema de sonido de último diseño.

Ilustración 1.2

LOS CLIENTES COMPRAN BENEFICIOS, NO PRODUCTOS



Recuerde también que los servicios ofrecidos por el vendedor pueden crear beneficios a los clientes por ayudarlos a reducir sus costos, obtener productos deseados más rápidamente o usar estos productos de un modo más eficiente. Estos servicios son particularmente importantes para satisfacer a compradores organizacionales. Por ejemplo, hace pocos años el Massachussetts Institute of Technology (MIT) descubrió que estaba haciendo negocio con unos veinte mil vendedores de insumos para oficinas y laboratorio al año. Para mejorar la eficiencia de su sistema de compras, el MIT creó un catálogo computarizado al que podían tener acceso los miembros del personal por medio del intranet de la escuela. Entonces formó alianzas con dos proveedores principales, Office Depot, Inc. y VWR Corp., que ganaron la mayor parte del negocio del MIT al prometer entregar un servicio superior. Ambas empresas entregan pedidos en menos de un día o dos precisamente en el escritorio del comprador, en lugar de en un almacén de un edificio.[11]

Beneficio, servicio y precio determinan el valor de un producto La estima de los clientes por el beneficio de un producto o servicio, así como la capacidad para satisfacer necesidades y deseos específicos determinan el valor que dan al producto. En general, después de comparar productos alternativos, marcas o proveedores, los clientes eligen los que piensan que les dan más beneficio por su dinero o satisfacen una necesidad. Así, el **valor** es una función de características, servicio y precio intrínsecos de un producto, y significa diferentes cosas para cada persona.[12]

La estima de los clientes por el beneficio y el valor de productos no siempre es precisa. Por ejemplo, después de comprar una instalación de aire acondicionado para sus locales, una compañía puede hallar que el costo de operación es más alto de lo esperado, su tiempo de respuesta a cambios en la temperatura exterior es lenta y el ventilador no es lo suficientemente potente para calentar o enfriar lugares alejados del edificio.

La *satisfacción* final de un cliente con una compra, entonces, depende de si el producto en realidad cumple las expectativas y entrega los beneficios anticipados. Esto es por lo que los servicios al cliente, en particular los que se presentan *después* de una venta, por ejemplo la entrega, instalación, instrucciones de operación y reparaciones, son a veces de importancia crítica para mantener satisfechos a los clientes.

También es esencial que las empresas manejen eficientemente las quejas de clientes. Un negocio promedio nunca se entera de las quejas de 96% de sus clientes insatisfechos. Esto es desafortunado, porque 50% de los que se quejan ya no harán otra compra a la compañía si sus quejas no se manejan de manera satisfactoria, pero 95% sí harán otra compra si las quejas se resuelven rápidamente.[13]

El valor de las relaciones a largo plazo con clientes Las empresas se han enfocado tradicionalmente en las transacciones individuales con un cliente como la realización de sus esfuerzos de marketing. No obstante, a medida que los mercados mundiales se han hecho más competitivos y volátiles, numerosas empresas han dirigido su atención a construir una continua *relación* a largo plazo entre la organización y el cliente como la meta final de una exitosa estrategia de marketing. Están tomando acciones para aumentar el **valor del cliente en el tiempo**, es decir, el valor presente de una corriente de ingresos que puede producir un cliente con el tiempo. Para un fabricante de automóviles, por ejemplo, el valor en el tiempo de quien por primera vez compra un auto y puede mantenerse satisfecho y leal al fabricante, es decir, comprar todos sus futuros autos nuevos a la misma compañía, está por arriba del millón de dólares.

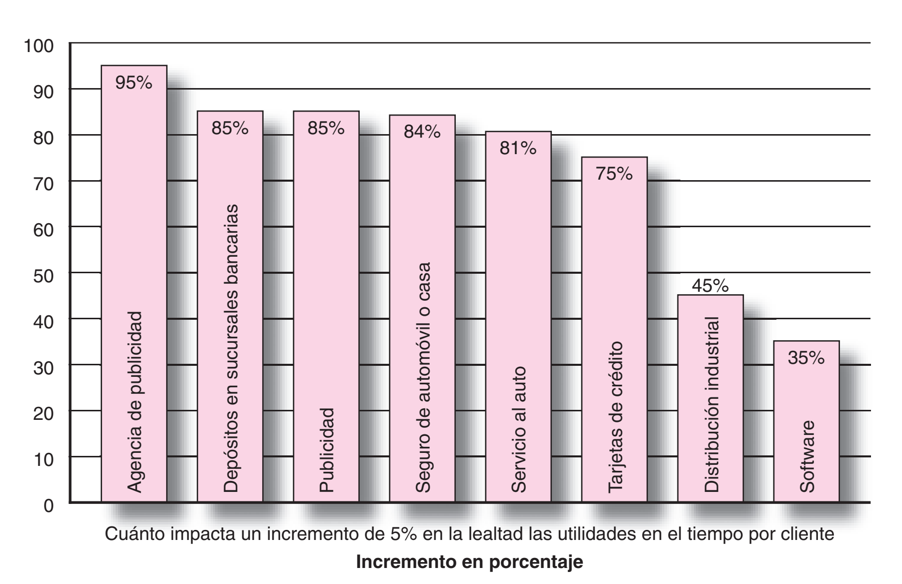
NOTA CLAVE

Numerosas empresas han dirigido su atención a construir una continua relación a largo plazo entre la organización y el cliente como la meta final de una exitosa estrategia de marketing.

En este libro examinaremos decisiones de marketing y actividades adaptadas para aumentar la satisfacción y lealtad, y, por lo tanto, el valor en el tiempo de los clientes. Si bien estas actividades se pueden sumar a los costos de marketing de una compañía, también pueden producir grandes dividendos, no sólo en términos de ingresos y participación en el mercado a largo plazo, sino también en términos de rentabilidad. La razón es sencilla: cuesta más atraer un cliente nuevo que mantener uno ya existente.[14] Para que una empresa convenza a un cliente de dejar a un competidor y comprarle a ella su producto o servicio suele ser necesario un incentivo

Ilustración 1.3

GRANDES RECOMPENSAS POR MANTENER CLIENTES LEALES



Fuente: Patricia Sellers, "Keeping the Buyers You Already Have", *Fortune,* edición especial, otoño-invierno de 1993, p. 57. © Time, Inc. Todos los derechos reservados.

financiero (un precio más bajo o trato promocional especial) o un extenso y convincente programa de comunicación (trabajo de publicidad o ventas), todos los cuales son costosos. En consecuencia, la mayor lealtad que resulte de desarrollar una relación a largo plazo con un cliente se traduce en mayores utilidades. La ilustración 1.3 muestra el porcentaje en que se estima que 5% de mejora en la lealtad de un cliente aumenta las utilidades en el tiempo, por cliente, en varias industrias de bienes y servicios.

5. Definición de un mercado

Un **mercado** está formado por *a*) *personas y organizaciones* que *b*) están *interesadas y dispuestas* a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes *c*) tienen los *recursos (tiempo, dinero)* para intervenir en esa transacción. Algunos mercados son suficientemente homogéneos para que una compañía pueda hacer ventas no diferenciadas en ellos. Es decir, la empresa trata de vender una línea de productos usando un solo programa de marketing. No obstante, debido a que las personas tienen diferentes necesidades, deseos y recursos, toda la población de una sociedad raras veces es un mercado viable para un solo producto o servicio. Del mismo modo, las personas u organizaciones con frecuencia buscan diferentes beneficios para satisfacer necesidades y deseos del mismo tipo de producto (por ejemplo, el comprador de un auto puede buscar estatus social y prestigio mientras que alguien más desea transporte básico económico).

Así, el mercado total para una categoría determinada de un producto suele estar fragmentado en varios **segmentos de mercado** distintos. Cada *segmento* contiene personas que son relativamente homogéneas en sus necesidades, deseos y beneficios del producto que buscan. También, cada segmento busca un conjunto diferente de beneficios de la misma categoría de producto.

La administración estratégica del marketing comprende a un vendedor que trata de determinar los siguientes puntos en un esfuerzo por definir el mercado objetivo:

1. Qué necesidades y deseos de un cliente no son satisfechos actualmente por ofertas de productos de la competencia.

Ilustración 1.4 **Hanna Andersson: en busca de un segmento del mercado de ropa para niños**

Los padres socialmente conscientes que gustan de comprar desde casa para ahorrar tiempo, pero que desean un vendedor experto son el mercado objetivo de Hanna Andersson, empresa de ventas por correo de Portland, Oregon. La compañía se especializa en ropa para niños, 100% de algodón, que se pueda lavar siempre, y en dar un excelente servicio por medio de representantes muy capacitados en ventas por teléfono. La empresa también ha desarrollado algunas innovadoras políticas de servicio para atraer clientes objetivo. La más innovadora es su política de aceptar el reenvío de ropa que ya no le sirva a una persona. Se regresa, y la compañía le dará a su dueño 20% de crédito del precio original por su siguiente compra. La compañía dona la ropa devuelta a instituciones de caridad y ayuda, fomentando así el deseo en muchos consumidores en hacer buenas obras, incluso a costa de su falta de tiempo.

Fuente: Adaptado de "The Fine Art of Niche Picking", por Jaclyn Fierman, *Fortune,* edición especial, otoño-invierno de 1993, pp. 82-83. © Time, Inc. Todos los derechos reservados.

2. En qué forma varían los beneficios y criterios de selección entre posibles clientes y cómo identificar los segmentos resultantes por variables demográficas como son edad, sexo, estilo de vida o algunas otras características.
3. Qué segmentos se pueden identificar como objetivos y qué ofertas y programas de ventas del producto interesan más a clientes en esos segmentos.
4. Cómo posicionar el producto para diferenciarlo de las ofertas de la competencia y dar a la compañía una ventaja competitiva sostenible.

La ilustración 1.4 da un ejemplo de una empresa pequeña que ha sido muy exitosa en segmentar su mercado, buscando como objetivo un nicho definido de manera precisa dentro del mercado, y posicionando sus productos y servicios para interesar a clientes en ese segmento objetivo.

¿Qué aspecto presenta una práctica efectiva de marketing?

Las transacciones de intercambio, y en particular las relaciones a largo plazo, no se presentan de manera automática. Son el resultado de numerosas decisiones que alguien debe planear y llevar a cabo. A veces, una sola organización tiene los recursos necesarios para planear y ejecutar toda una estrategia de marketing por sí sola; sin embargo, en general, el programa de marketing de una empresa requiere de la cooperación de una red de instituciones más especializadas: proveedores, vendedores al mayoreo, vendedores al menudeo, agencias de publicidad y otras por el estilo. El programa de marketing de RedEnvelope, por ejemplo, se apoya en gran medida en productos proporcionados por varios fabricantes o vendedores al mayoreo, publicidad desarrollada y colocada por una agencia, almacenes y locales para surtir pedidos proporcionados por ComAlliance, entrega por Airborne Express y acceso a clientes potenciales a través de sociedades con varios portales web. En algunos casos, pueden intervenir clientes importantes para dar forma y ejecutar partes del programa de marketing de una firma, por ejemplo el desarrollo y prueba de un nuevo producto.

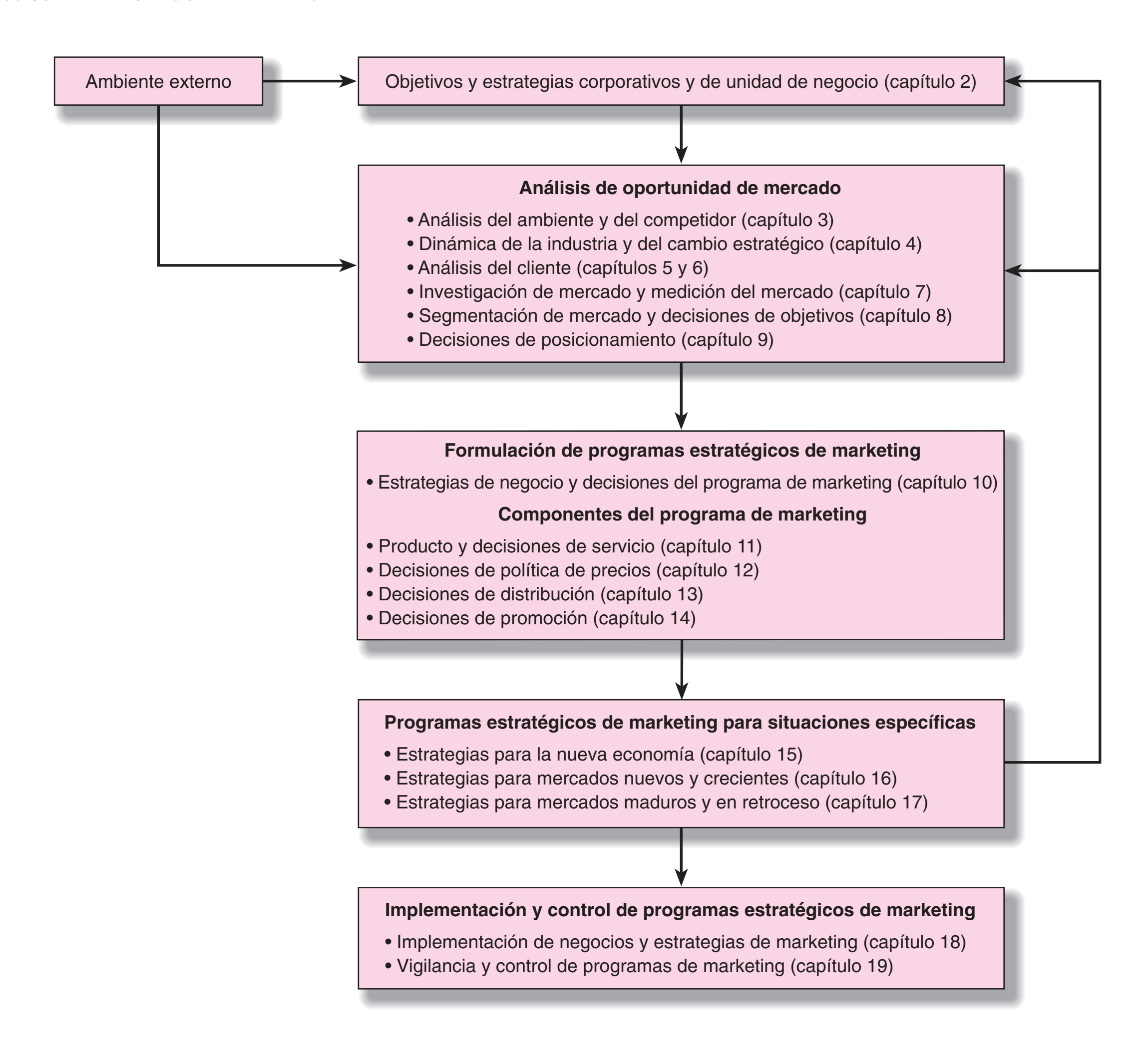
Quienquiera que intervenga, toda la secuencia de análisis, decisiones y actividades que forman parte de la planeación, ejecución y evaluación de un programa estratégico de marketing recibe el nombre de proceso de administración de marketing. A continuación, echemos una mirada más de cerca a este proceso, y a los papeles de diferentes gerentes funcionales e instituciones de marketing en la planeación y ejecución de las actividades de que se trata.

Administración de marketing: una definición

Nuestro estudio sugiere que existe administración de marketing siempre que una parte tenga algo que le gustaría intercambiar con otra parte. La administración de marketing es el proceso

Ilustración 1.5

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE MARKETING



que ayuda a que ocurran estos intercambios. Más específicamente, la **administración de marketing** es el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales.

La ilustración 1.5 diagrama las decisiones y actividades principales que intervienen en el proceso de administración de marketing, y también sirve como estructura organizacional para el resto de este libro. Por esa razón, es importante observar el interés básico de esta estructura y la secuencia de eventos que ocurren dentro del mismo.

Un interés para la toma de decisiones La estructura tiene un interés distinto para la toma de decisiones. La planeación y ejecución de un programa de marketing eficiente comprende numerosas decisiones interrelacionadas acerca de qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. Estas decisiones son el principal interés del resto de este libro. Cada uno de los capítulos detalla decisiones que deben tomarse, así como las acciones tomadas respecto a una parte específica de un programa estratégico de marketing, y da herramientas analíticas y estructuras necesarias para tomar inteligentemente esas decisiones.

Análisis de las 4 ces *Antes* de tomar decisiones respecto a componentes específicos del programa de marketing se da una cantidad considerable de análisis de clientes, competidores y de la compañía misma. Esto refleja nuestro punto de vista de que las decisiones de una administración exitosa de marketing se apoyan por lo general en una comprensión objetiva, detallada y basada en evidencias del mercado y el contexto ambiental. Por supuesto, la mayor parte de las estrategias de marketing nunca se ponen en práctica en la misma forma en que se diseñan en un papel. Se hacen ajustes y se realizan nuevas actividades en respuesta a cambios rápidos en la demanda de los clientes, acciones de la competencia o condiciones económicas cambiantes. No obstante, un análisis a fondo y presente del mercado y del más amplio entorno hacen posible que los administradores hagan estos ajustes en una forma bien razonada y coherente, en lugar de hacer lo que les venga en gana.

El análisis necesario para obtener la base para un buen plan estratégico de marketing debe concentrarse en cuatro elementos del ambiente total que pueden influir en la corrección y éxito final de una estrategia determinada: (1) los recursos internos, capacidad y estrategias de la *compañía*; (2) ambiente del *contexto*, como son las tendencias sociales, económicas y de tecnología en las que competirá la empresa; (3) las necesidades, deseos y características de *clientes* actuales y potenciales, y (4) los puntos fuertes y débiles relativos de *competidores* y tendencias en el ambiente de la competencia. Los expertos en marketing conocen estos elementos como **las 4 ces**. A continuación los describimos con más detalle.

Integración de los planes de marketing con las estrategias y recursos de la compañía



Numerosas empresas, en particular grandes organizaciones con múltiples divisiones o unidades de negocio, desarrollan una jerarquía de estrategias interdependientes. Cada estrategia está formulada en varios niveles dentro de la firma y se refiere a un conjunto diferente de problemas. Por ejemplo, IBM ha reducido su interés y la proporción de recursos que dedica a sus negocios de hardware tradicional para computadoras. A cambio, está buscando crecimiento futuro y utilidades al hacer grandes inversiones en desarrollar ingeniería de información, software y servicios de consultoría de *e-commerce* dirigidos a ayudar a clientes a integrar sus antiguas bases de datos corporativas en nuevos sistemas en línea.[15] Este cambio en el énfasis refleja la nueva **estrategia corporativa** de IBM. Este nivel de estrategia es el reflejo de la misión de la compañía y señala la dirección para tomar decisiones acerca de qué negocios debe perseguir, cómo debe asignar sus recursos disponibles y sobre sus políticas de crecimiento.

La gran inversión de Iomega en investigación y desarrollo, así como la investigación de clientes para desarrollar una nueva generación de productos para almacenar información, técnicamente superiores, diseñados en forma atractiva pero de precio razonable (como se describe en la ilustración 1.2) representan parte de una **estrategia de nivel de negocio (o competitiva)** que expone la forma en que el negocio trata de competir en su industria. Iomega buscó volver a ganar una ventaja competitiva al ofrecer al cliente tecnología de punta, diseño innovador y un valor superior.

Por último, decisiones interrelacionadas acerca de segmentos de mercado, línea de productos, llamadas de publicidad y medios masivos de comunicación, precios y sociedades con proveedores, portales web, y empresas de transporte y llenado de pedidos reflejan, todos ellos, la **estrategia de marketing** de RedEnvelope. Éste es el plan de la compañía para obtener sus metas dentro del segmento de artículos exclusivos de precio elevado en el mercado de regalos en línea. Debido a que RedEnvelope es una empresa pequeña y de reciente creación con sólo una línea de producto, su estrategia competitiva de nivel de negocios y su estrategia de marketing se traslapan en forma considerable. Éste es con frecuencia el caso de las organizaciones pequeñas.

Una parte importante del trabajo de un administrador de marketing es vigilar y analizar necesidades y deseos de clientes, así como las oportunidades y amenazas que parten de la competencia y las tendencias del ambiente externo. Por lo tanto, debido a que todos los niveles de estrategia deben considerar estos factores, es frecuente que los expertos en marketing

desempeñen un importante papel en participar e influir en el desarrollo de estrategias corporativas y de negocios. Por el contrario, los gerentes generales y directores de alto nivel en otras funciones necesitan tener un sólido conocimiento del mercado para diseñar estrategias organizacionales eficientes.

Los administradores de marketing también llevan la responsabilidad principal de formular y poner en práctica planes estratégicos de marketing para entrar de manera específica a un mercado-producto o introducir líneas de productos. Pero, como lo sugiere la exposición previa sobre el estudio de líneas, estos programas estratégicos de marketing no se crean en el vacío. En lugar de ello, las metas y estrategias de marketing para una entrada particular de mercado del producto deben ser asequibles a la capacidad y recursos disponibles de la compañía, y congruentes con la dirección y asignación de recursos en el corporativo y con las estrategias de nivel de negocios. En otras palabras, debe haber un buen ajuste, o congruencia interna, entre los elementos de los tres niveles de estrategia. El capítulo 2 describe con más detalle los componentes de estrategias corporativas y de negocios, así como el papel que vendedores y otros gerentes funcionales desempeñan en dar forma a la dirección estratégica de sus organizaciones y unidades de negocios.

NOTA CLAVE

Las metas y estrategias de marketing para introducirse a un mercado-producto particular deben ser asequibles a la capacidad y recursos disponibles de la compañía, y congruentes con la dirección y asignación de recursos en el corporativo y con las estrategias de nivel de negocios.

Análisis de oportunidades de mercado

Un factor importante en el éxito o fracaso de estrategias de los tres niveles es si los elementos de estrategia son consistentes con las realidades del ambiente externo de la compañía. Así, el siguiente paso al desarrollar un plan estratégico de marketing es vigilar y analizar las oportunidades y amenazas planteadas por factores externos a la organización. Ésta es una responsabilidad para administradores de marketing.

Análisis del ambiente y de la competencia Para comprender las oportunidades y amenazas que se dan a largo plazo, los vendedores deben primero vigilar y analizar tendencias generales en el ambiente económico y social. Éstas incluyen desarrollos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos/legales, así como sociales/culturales. De particular preocupación dentro de un ambiente económico de la organización son las acciones y capacidad de sus competidores actuales y potenciales. El capítulo 3 identifica varios factores macroambientales a los que deben poner atención los gerentes de marketing, y estudia métodos para vigilar, analizar y quizá hasta influir en el impacto de estos factores en la futura operación de sus entradas de mercado del producto.

Dinámica de la industria y cambio de estrategia Los ambientes de la competencia y el mercado de una industria no son estáticos, pues pueden cambiar de manera importante con el tiempo. Por ejemplo, el producto inicial de Iomega, la caja de Bernoulli, perdió gran parte de su primer impulso cuando SyQuest entró al mercado con una alternativa más rápida y barata. El capítulo 4 explora la dinámica de la competencia de una industria, destacando la forma en que es probable que la competencia y los patrones de compra de los clientes cambien cuando una industria o mercado del producto pasa por varias etapas de su ciclo.

Análisis de clientes La finalidad principal de las actividades de marketing es facilitar y estimular transacciones de intercambio con clientes potenciales. Una de las principales responsabilidades de un gerente de marketing es analizar las motivaciones y comportamiento de los clientes presentes y potenciales. ¿Cuáles son sus necesidades y deseos? ¿En qué forma afectan esas necesidades y deseos a los beneficios del producto que buscan y qué criterios usan para seleccionar productos y marcas? ¿Dónde hacen sus compras? ¿Cómo es probable que reaccionen a políticas específicas de fijación de precios, promoción y servicio? Para contestar estas preguntas, un gerente de marketing debe tener alguna noción de los procesos mentales por los que pasan los clientes cuando toman decisiones de compra y los factores psicológicos y sociales que incluyen en estos procesos. El capítulo 5 estudia los procesos e influencias que conforman el comportamiento de compra de los consumidores. Debido a que algunos aspectos del proceso

de compra pueden diferir en cada organización, el capítulo 6 examina el comportamiento de compra de clientes institucionales.

Investigación de mercado y medidas de mercado Los gerentes de marketing deben obtener información objetiva acerca de los potenciales clientes, la satisfacción y lealtad de los clientes actuales, los socios de mayoreo y menudeo de la compañía y los puntos fuertes y débiles de los competidores. En consecuencia, es frecuente que hasta organizaciones relativamente pequeñas como lo son Iomega y RedEnvelope gasten importantes recursos financieros y de personal en el estudio de necesidades y preferencias de clientes potenciales, en desarrollar nuevos productos y rastrear los patrones de ventas y satisfacción de clientes existentes y de miembros del canal.

Aunque los gerentes han de tomar decisiones informadas, no obstante, la información de la investigación debe convertirse en estimaciones del volumen de ventas y utilidades que la compañía puede razonablemente esperar que genere un programa particular de marketing, dentro de un segmento determinado del mercado. En el capítulo 7 se discuten técnicas y métodos para recolectar y analizar información de la investigación de mercado y para medir el potencial de mercado y probables volúmenes de ventas de segmentos particulares del mercado. Los métodos específicos de investigación que usan los gerentes de marketing para tomar decisiones acerca de elementos de un programa de marketing, por ejemplo, qué precio cobrar o qué medios de publicidad usar, se examinan con más detalle en los capítulos que se refieren a cada una de estas decisiones del programa.

Segmentación del mercado, identificación y decisiones de posicionamiento No todos los clientes con necesidades similares buscan los mismos productos o servicios para satisfacer esas necesidades. Sus decisiones de compra pueden estar influenciadas por preferencias individuales, características personales, circunstancias sociales, etc. Por otra parte, los clientes que compran el mismo producto pueden estar motivados por necesidades diferentes, buscar beneficios diferentes del producto, apoyarse en fuentes diferentes de información acerca de productos y obtener el producto de diferentes canales de distribución. En esa forma, una de las tareas más esenciales del gerente es dividir los clientes en **segmentos de mercado**, que son subconjuntos distintos de personas con necesidades, circunstancias y características similares que los llevan a responder de un modo semejante a la oferta de un producto o servicio particular, o a un programa estratégico de marketing en particular. El capítulo 8 examina las dimensiones para la medición y las técnicas analíticas que pueden ayudar a los gerentes a identificar y definir segmentos de mercado en mercados de consumidores y organizacionales.

Después de definir los segmentos del mercado y explorar las necesidades del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia dentro de los segmentos, el gerente debe decidir qué segmentos representan oportunidades atractivas y viables para la compañía, es decir, en qué segmentos concentrar un programa estratégico de marketing. Iomega, por ejemplo, identificó dos segmentos de mercado con su nueva línea de unidades de disco para almacenamiento de datos. La unidad Zip estaba pensada para propietarios individuales de PC para su uso personal, en tanto que unidades de mayor capacidad y más costosas estaban diseñadas para compradores organizacionales. El capítulo 8 expone algunas de las consideraciones para *seleccionar un segmento objetivo.*

Por último, el gerente debe decidir cómo **posicionar** la oferta del producto o servicio dentro de un segmento objetivo, es decir, diseñar el producto y su programa de marketing para destacar los atributos y beneficios que atraigan clientes del segmento objetivo, y en seguida diferenciar la oferta de la compañía de las de la competencia. Por lo tanto, RedEnvelope ha posicionado su oferta de regalos únicos, de gran calidad, entregados rápidamente a compradores de alto nivel económico. En el capítulo 9 se estudian los problemas y técnicas analíticas comprendidas en decisiones de posicionamiento de marketing.

Formulación de programas estratégicos de marketing

El diseño de un programa estratégico efectivo de marketing para ingresar a un mercado-producto comprende tres conjuntos de decisiones relacionados entre sí:

1. El gerente debe establecer metas específicas a lograr dentro del mercado objetivo, por ejemplo, volumen de ventas, participación del mercado y metas de rentabilidad. Esas metas deben ser consistentes con las metas estratégicas corporativas y de unidad de negocios de la compañía, pero suficientemente específicas para hacer posible que, en el tiempo, la administración vigile y evalúe la operación de la entrada al mercado del producto.
2. El gerente debe decidir una estrategia general de marketing para atraer clientes, y ganar una ventaja competitiva, en el mercado objetivo. La estrategia debe ser consistente con las capacidades de la compañía, sus estrategias corporativas y de unidad de negocios, y las metas de mercado del producto.
3. El gerente debe entonces tomar decisiones acerca de cada elemento del programa táctico de marketing empleado para llevar a cabo la estrategia. Estas decisiones deben ser internamente congruentes e integradas en todos los elementos del programa de marketing.

Especificación de metas y estrategias de marketing El primer paso para desarrollar un programa estratégico de marketing es especificar las metas y la estrategia general de marketing de cada mercado objetivo. Como ya hemos mencionado, éstas están parcialmente dictadas por las metas corporativas y de nivel de negocio, estrategias y recursos. La decisión de RedEnvelope en apoyarse en una sociedad con ComAlliance para llevar a cabo el surtido de pedidos, por ejemplo, fue dictada en parte por el tamaño pequeño de la firma y sus limitados recursos financieros. Del mismo modo, el diseño de su línea de productos, su atractivo de publicidad y selección de medios masivos, así como sus políticas de fijación de precios, estuvieron todos ellos conformados por la estrategia competitiva de la compañía de especializarse en regalos para compradores de nivel económico elevado, y por sus metas de construir una base de clientes leales y ganar grandes márgenes como una forma para obtener una rentabilidad final. El capítulo 10 describe varias estrategias competitivas genéricas de nivel de negocios, y examina la forma en que esas estrategias influyen en decisiones acerca de metas y programas de marketing, así como el papel que otros gerentes funcionales desempeñan en poner en práctica esos programas.

Componentes de un programa de marketing Para diseñar un programa estratégico de marketing para introducir al mercado un producto deben tomarse docenas de decisiones específicas tácticas. Estas decisiones caen en cuatro categorías de importantes variables de marketing que un gerente debe tener la capacidad de controlar a corto plazo. Con frecuencia llamadas **las 4 pes**, los elementos controlables de un programa de marketing son la oferta de **producto** (incluyendo la amplitud de la línea de producto, niveles de calidad y servicios al cliente), el **precio**, la **promoción** (publicidad, promoción de ventas y decisiones de la fuerza de ventas) y la **plaza** (lugar o distribución). Debido a que las decisiones sobre cada elemento deben ser congruentes con las concernientes a las otras tres, es frecuente que los cuatro componentes se denominen *mezcla de marketing.*

> La **mezcla de marketing** es la combinación de variables controlables de marketing que un gerente emplea para llevar a cabo una estrategia de marketing en busca de las metas de la compañía en un mercado objetivo determinado.

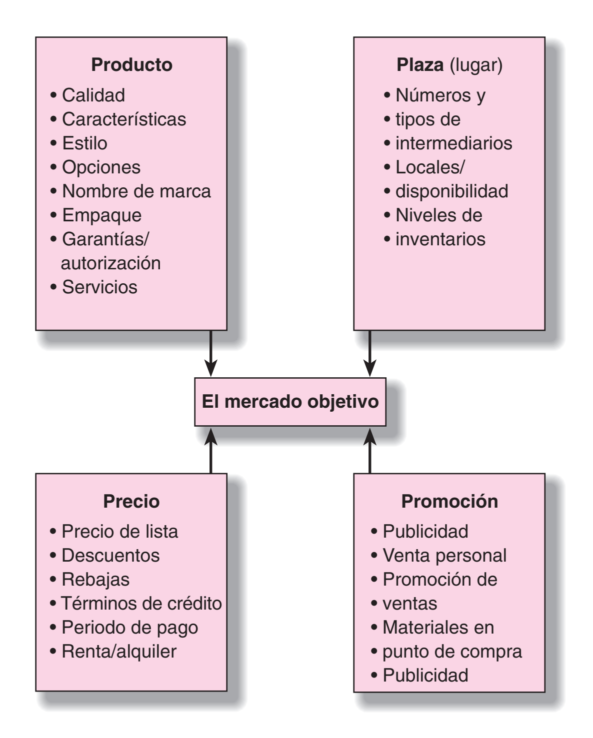
La ilustración 1.6 presenta algunas decisiones que deben tomarse dentro de cada uno de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. Los capítulos del 11 al 14 estudian con más detalle varios métodos y criterios para tomar decisiones acerca de cada uno de estos componentes del programa.

Formulación de programas estratégicos de marketing para situaciones específicas

El programa estratégico de marketing para un producto debe reflejar la demanda de mercado y la situación competitiva dentro del mercado objetivo. Pero la demanda y condiciones de la competencia cambian en el tiempo cuando un producto se mueve por su ciclo de vida. Por lo tanto, estrategias de marketing diferentes son más apropiadas y exitosas para diferentes condiciones del mercado y en diferentes etapas del ciclo de vida. El capítulo 15 explora estrategias de mercado

Ilustración 1.6

DECISIONES ACORDES CON LOS CUATRO ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MERCADO



para las condiciones que evolucionan rápidamente y se crean por comercio electrónico y la nueva economía. El capítulo 16 examina estrategias de marketing para ingresar a nuevos mercados y para reforzar la posición competitiva de un producto a medida que crece su mercado. En el capítulo 17 se discuten las estrategias de marketing que una compañía podría adoptar en mercados maduros y de productos a la baja.

Implementación y control del programa de marketing

Un factor final de importancia crítica del éxito de una estrategia es la capacidad de la compañía para implementarlo. Y esto depende de si la estrategia es coherente con los recursos, la estructura organizacional, los sistemas de coordinación y control, y la capacidad y experiencia del personal de la compañía.[16] Los gerentes deben diseñar una estrategia para ajustar los recursos, competencias y procedimientos existentes de la compañía, o tratar de construir nuevas estructuras y sistemas para ajustar la estrategia elegida. Por ejemplo, el intento de Iomega de desarrollar una nueva generación de productos para almacenar datos no hubiera sido tan exitoso sin las importantes inversiones en investigación y desarrollo, así como investigación de mercado y una estructura de equipo que estimuló la comunicación y cooperación entre departamentos funcionales en todo el proceso de desarrollo. El capítulo 18 expone las variables estructurales, procesos de planeación y coordinación, y características de cultura personales y corporativas relacionadas con la exitosa implementación de diversas estrategias de marketing.

Las tareas finales en el proceso de administración de marketing determinan si el programa estratégico de marketing cumple las metas y ajustan el programa cuando la operación no es satisfactoria. Este proceso de evaluación y control produce retroalimentación para los gerentes y sirve como base para un análisis de oportunidad de mercado en el siguiente periodo de planificación.

El capítulo 19 examina formas para evaluar la operación de marketing y los planes de desarrollo de contingencias cuando las cosas no van bien.

El plan de marketing: un modelo para la acción

Los resultados de los diversos análisis y decisiones del programa de marketing estudiados líneas antes deben resumirse periódicamente en un plan detallado formal de marketing.[17]

> Un **plan de marketing** es un documento escrito que detalla la situación actual respecto a clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto.

Mientras que algunas compañías, en particular las pequeñas, no se molestan en poner por escrito sus planes de marketing, casi todas las organizaciones creen que "a menos que todos los elementos clave de un plan se escriban... siempre habrá pretextos para la ambigüedad o malos entendidos de estrategias y metas, o de responsabilidades asignadas para tomar una acción".[18] Esto sugiere que incluso organizaciones pequeñas con recursos limitados se benefician al elaborar un plan por escrito, aun cuando sea breve. Los planes escritos también dan una historia concreta de las estrategias y operación de un producto en el tiempo, lo cual ayuda a la mejora institucional y a educar a los nuevos gerentes asignados al producto. Los planes escritos son necesarios en la mayor parte de las organizaciones más grandes porque, por lo general, las propuestas de un gerente de marketing serán revisadas y aprobadas a niveles más altos de gerencia, y porque el plan aprobado da el punto de referencia contra el cual se juzgará el trabajo del gerente. Por último, la disciplina involucrada en producir un plan formal asegura que las metas propuestas, la estrategia y las acciones de marketing estén basadas en un riguroso análisis de las 4 ces y en un sano razonamiento.

Debido a que un plan por escrito de marketing es una herramienta tan importante para comunicar y coordinar expectativas y responsabilidades en toda la compañía, en el capítulo 18 diremos más acerca de ese plan cuando estudiemos con detalle la puesta en práctica de programas de marketing. Pero, debido a que el plan por escrito trata de resumir y comunicar un panorama general del proceso de administración de marketing que hemos estado examinando, merece la pena ver brevemente aquí el contenido de estos planes.

Los planes de marketing varían en tiempo, contenido y organización en cada compañía. En general, se elaboran cada año, aunque los periodos de planeación pueden ser más largos para algunos productos industriales de precio elevado, por ejemplo, aviones comerciales, y en algunas industrias muy volátiles, como telecomunicaciones y ventas por correo electrónico, pueden ser más cortos. Típicamente, los planes siguen un formato semejante al señalado en la ilustración 1.7.

Hay tres partes principales del plan. Primero, el gerente de marketing detalla su evaluación de la situación actual. Ésta es la parte de tarea del plan donde el gerente resume los resultados de su análisis de clientes actuales y potenciales, los puntos de relativa fuerza o debilidad de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente más general que pueda afectar el producto y, para productos existentes, los resultados de operación en el pasado. Esta sección también suele incluir pronósticos, estimaciones del potencial de ventas y otras suposiciones básicas del plan, que son importantes especialmente para nuevos productos o servicios propuestos. Con base en estos análisis, el gerente puede también llamar la atención en varios problemas clave, como son las oportunidades o amenazas que deben manejarse durante el periodo de planeación.

La segunda parte del plan detalla la estrategia para el próximo periodo. Esta parte se inicia, por lo general, cuando se detallan las metas (por ejemplo volumen de ventas, participación del mercado, utilidades, niveles de satisfacción del cliente, etc.) que deben ser alcanzadas por el producto o servicio durante el periodo de planeación. A continuación, indica la estrategia general de marketing, las acciones asociadas con cada una de las 4 pes necesarias para poner en práctica la estrategia y el tiempo y lugar de responsabilidad para cada acción.

Ilustración 1.7
Contenido de un plan de marketing

Sección	Contenido
I. Resumen ejecutivo	Presenta un breve panorama de los problemas, objetivos, estrategia y acciones incorporados en el plan y sus resultados esperados para una rápida revisión de la administración.
II. Situación y tendencias actuales	Resume la información relevante del ambiente del mercado, competencia y el macroambiente, y sus tendencias, incluyendo el tamaño y tasas de crecimiento para el mercado general y segmentos clave.
III. Repaso de operación (sólo para un producto o servicio existente)	Examina la operación del producto en el pasado y los elementos de su programa de marketing (por ejemplo distribución, promociones, etcétera).
IV. Problemas clave	Identifica las principales oportunidades y amenazas al producto que el plan debe resolver en el año siguiente, y los puntos fuertes y débiles relativos del producto y unidad de negocio que deben tomarse en cuenta para enfrentar esos problemas.
V. Objetivos	Especifica las metas a lograr en términos de volumen de ventas, participación del mercado y utilidades.
VI. Estrategia de mercado	Resume el método estratégico general que se usará para satisfacer las metas del plan.
VII. Planes de acción	Ésta es la sección más crítica del plan anual para ayudar a asegurar una efectiva implementación y coordinación de actividades en departamentos funcionales. Especifica... • El **plan de mercado** a perseguir. • **Qué** acciones específicas tomar con respecto a cada una de las 4 pes. • **Quién** es responsable de cada acción. • **Cuándo** se iniciará la acción. • **Cuánto** se va a presupuestar para cada acción.
VIII. Estado proyectado de pérdidas y ganancias	Presenta el pago financiero esperado del plan.
IX. Controles	Expone la forma de vigilar el avance del plan; puede presentar planes de contingencia a usar si la operación cae por debajo de las expectativos o cambia la situación.
X. Planes de contingencia	Describe acciones a tomar si se materializan amenazas u oportunidades específicas durante el periodo de planeación.

Finalmente, el plan detalla las implicaciones financieras y recursos de la estrategia y los controles que se emplearán para vigilar la implementación y avance del plan en el periodo. Algunos planes también especifican algunas contingencias: forma en que el plan se modificará si ocurren ciertos cambios en el mercado, competencia o ambientes externos.

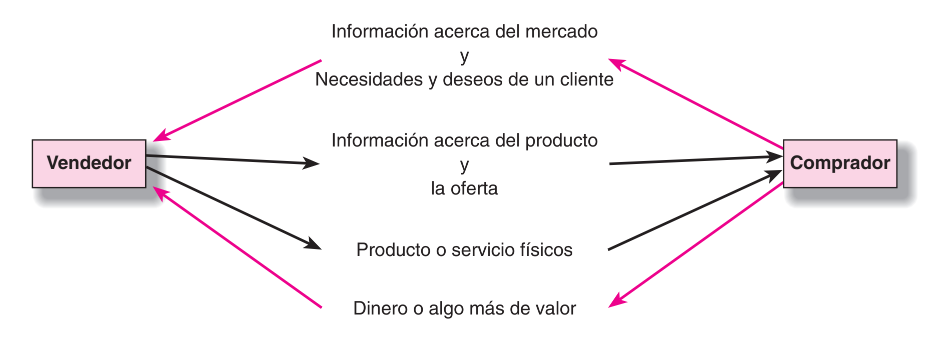
¿Quién hace qué?

Instituciones de marketing

Un programa estratégico de marketing comprende un gran número de actividades que tienen la finalidad de estimular y facilitar intercambios y construir relaciones con los clientes. Todas estas actividades debe efectuarlas alguien para que ocurran intercambios. Una de las pocas verdades eternas en marketing es que "se pueden eliminar intermediarios, pero no sus funciones". Alguien tiene que reunir información o retroalimentación de parte de clientes respecto a sus necesidades y deseos; usar esta información para diseñar ofertas de productos o servicios que darán beneficios; comunicar la existencia y beneficios de la oferta al mercado; efectuar el almacenamiento, surtir el pedido, y actividades de transporte necesarias para hacer que el producto esté

Ilustración 1.8

¿QUÉ DEBE CAMBIAR DE MANOS PARA COMPLETAR UN INTERCAMBIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR?



convenientemente disponible para los clientes, compras financieras, recolectar pagos y resolver problemas o quejas de clientes después de la venta. En la ilustración 1.8 se resumen los flujos importantes del producto físico, pago e información que ocurren durante un intercambio.

En unos pocos casos, todas estas actividades las realiza una sola organización y sus empleados. Este control interno de toda la variedad de funciones y actividades de marketing se conoce como **integración vertical**. La dependencia de Dell Computer en internet para atraer clientes y procesar pedidos, junto con un sistema de manufactura flexible que produce computadoras personalizadas y reduce al mínimo inventarios terminados, así como la dependencia de Canon en sus propias fábricas, vendedores e instalaciones de distribución y mercado de sus copiadoras e impresoras son ejemplos de organizaciones de marketing muy integradas.

La mayor parte de bienes y servicios en casi todas las economías desarrolladas, sin embargo, se venden por medio de alianzas o redes que comprenden instituciones múltiples o intermediarios. Estas redes, por lo general, se denominan **canales de marketing** o **canales de distribución**. Cada institución que está dentro del canal se especializa en realizar sólo una parte de las actividades o funciones necesarias para dirigir intercambios con el usuario final. En el capítulo 13 examinaremos con más detalle estas instituciones y la naturaleza de sus interacciones mutuas. Las instituciones de marketing caen en una de las siguientes categorías:

- Los **comerciantes mayoristas** toman en propiedad los artículos que venden, y venden básicamente a otros revendedores (minoristas), clientes industriales y comerciales, en lugar de a consumidores individuales.
- Los **agentes intermediarios**, por ejemplo, representantes y corredores de fabricantes, también venden a otros representantes y clientes industriales o comerciantes, pero no toman en propiedad los artículos que venden. Por lo general se especializan en la función de vender y representan a fabricantes de acuerdo con una comisión.
- Los **minoristas** venden bienes y servicios directamente a consumidores finales para su uso personal, no de negocios.
- Las **agencias facilitadoras**, como lo son agencias de publicidad, firmas de investigación de mercado, agencias de cobros, ferrocarriles y portales web, se especializan en una o más funciones de marketing con base en una cuota por su servicio, para ayudar a sus clientes a efectuar esas funciones de una manera más efectiva y eficiente.

¿Quién paga el costo de actividades de marketing? ¿Merece la pena ese pago?

El precio final de venta del producto refleja los costos de realizar las actividades necesarias para las transacciones de intercambio. Los costos varían ampliamente en los diferentes productos y clientes. Constituyen una proporción relativamente elevada del precio de artículos empacados

de consumo que se compran con frecuencia, como son los cereales y los cosméticos. Diversas actividades de transporte, almacenamiento y promoción facilitan las millones de compras de consumo que se realizan cada año. En promedio, alrededor de 50% del precio al menudeo de estos productos está formado por costos de marketing y distribución; la mitad representa márgenes de ganancia para el minorista, y la otra mitad son gastos de marketing del fabricante e intermediarios mayoristas.[19] Por otra parte, los costos de marketing para artículos industriales no técnicos, por ejemplo, lámina de acero o productos químicos básicos, son mucho más bajos porque se venden en grandes cantidades directamente a un pequeño número de clientes regulares.

Aun cuando los consumidores individuales y los organizacionales pagan por las actividades de marketing de los fabricantes y sus intermediarios, suele ser mejor que si ellos mismos tuvieran que realizar todas las funciones. Esto es cierto por dos razones: primero, las actividades de compra, almacenamiento, promoción y venta de mayoristas y minoristas permiten que los consumidores compren una amplia variedad de artículos de una sola fuente en una transacción, con lo cual aumenta la **eficiencia transaccional**. Por ejemplo, un consumidor puede comprar alimentos para una semana en un solo viaje al supermercado (o quizá en internet a un servicio de entrega a domicilio) en lugar de hacer transacciones separadas con el carnicero, panadero y varios agricultores o procesadores de alimentos. En esta forma, el número de intercambios necesarios para que un consumidor adquiera la variedad deseada de bienes y servicios se reduce y, por consiguiente, se aumenta la eficiencia cuando se agregan intermediarios a un sistema económico.

Un segundo beneficio de un sistema de marketing extenso es que la especialización de mano de obra y las economías de escala llevan a la **eficiencia funcional**. Los fabricantes y sus agentes pueden efectuar actividades de intercambio en forma más económica de lo que pueden hacerlo los consumidores individuales. Un ferrocarril, por ejemplo, puede transportar una carga de llantas nuevas de una planta de Akron (Ohio) a un mayorista de Tucson (Arizona) a un costo inferior de lo que un consumidor individual de Arizona pudiera transportarla en la camioneta de la familia.

Desde el punto de vista del consumidor, entonces, la mayor eficiencia transaccional y funcional de intercambio producida por componentes del sistema de marketing aumenta el valor, es decir, la relación **utilidad/precio**, de los bienes y servicios. Un producto tiene mayor utilidad para un cliente potencial cuando puede adquirirlo con un mínimo de riesgo y tiempo de compra (**utilidad de posesión**), en un local cómodo (**utilidad de lugar**) y en el momento en que el consumidor esté preparado para usar el producto (**utilidad de tiempo**).

Espacio para mejorar la eficiencia de marketing

Mientras que la existencia de instituciones especializadas en el sistema de marketing de nuestra economía ha aumentado en gran medida la eficiencia y el valor de casi todas las transacciones de intercambio desde el punto de vista del consumidor, eso no significa que el sistema actual sea tan eficiente como podría ser. El marketing es uno de los pocos campos funcionales de negocios cuya eficiencia no ha mejorado de manera importante en los años recientes. Dos autoridades estiman que, en promedio, los costos de manufactura han bajado de alrededor de 50% de los costos totales corporativos después de la Segunda Guerra Mundial a alrededor de 30% hoy en día, a través de la automatización, los sistemas flexibles de manufactura, el rediseño de producto para manufactura, los métodos de "justo a tiempo", etc. Del mismo modo, afirman que los costos promedio de la "administración", definida para incluir financiamiento, contabilidad, recursos humanos y funciones de apoyo como son la investigación y el desarrollo, han bajado de alrededor de 30% a 20% como resultado de la reducción en cantidades, proveedores externos y rediseño de procesos. Por otra parte, estiman que el porcentaje de costos corporativos formado por las actividades de marketing en realidad subió en forma considerable en el mismo periodo.[20]

Por supuesto, hay algunas buenas razones por las que los costos de marketing han aumentado en años recientes, incluyendo la mayor intensidad de competencia mundial, el rápido paso de cambios tecnológicos, la fragmentación de los medios de comunicación, y muchos otros factores. No obstante, incluso mejoras modestas en la eficiencia de marketing podrían producir

reducciones importantes en costos, incremento de utilidades y mejora en el valor a los consumidores en numerosas industrias. La industria de alimentos por sí sola piensa que puede reducir en $30 000 millones, o sea casi 10% de sus costos anuales de operación, si se rediseñan sus sistemas de logística y distribución.[21] En este libro vamos a concentrar nuestra atención en las formas en que los vendedores tratan de mejorar la eficiencia operacional por medio de (1) un uso más efectivo de las telecomunicaciones y las tecnologías de información, como lo es la WWW, (2) el desarrollo de alianzas de cooperación con proveedores, intermediarios y consumidores finales, y (3) la búsqueda de nuevos métodos de presupuestos que se encuentren más claramente enfocados a mejorar los flujos de dinero y a agregar valor económico.[22]

Función de quien toma decisiones de marketing

El título de *gerente de marketing* es necesario e intencionalmente vago porque muchas personas participan de manera directa en las actividades de marketing de la organización. Esto puede incluir personas que de un modo no formal están situadas en un departamento de marketing o ventas, o incluso dentro de la compañía. La naturaleza exacta del trabajo del gerente de marketing va a variar ampliamente según la industria de que se trate, de la estructura de la organización y de su posición en la jerarquía administrativa.

Mientras que el gerente de marketing soporta la mayor responsabilidad para formular y poner en práctica el programa estratégico de marketing para un producto o servicio, un solo gerente de marketing (1) raras veces hace por sí solo todo el análisis o toma todas las decisiones que intervienen en dichos planes, y (2) casi nunca tiene la autoridad formal para demandar que todas las actividades especificadas en el plan sean llevadas a cabo por los subordinados exactamente como están escritas.

Numerosas actividades suelen contratarse con intermediarios independientes o con agencias facilitadoras, o son ejecutadas en concierto con proveedores de una compañía, clientes importantes u otros socios organizacionales. Un gerente de marketing no tiene autoridad formal sobre este personal externo. Por lo tanto, el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con proveedores, miembros del canal y clientes importantes pueden hacer más que sólo mejorar la eficiencia de marketing; pueden dar la información, asesoría y cooperación necesarias para idear y realizar estrategias exitosas de marketing.[23]

Incluso las actividades de marketing que son llevadas a cabo internamente raras veces están dentro del dominio del departamento de marketing o bajo la autoridad de un solo ejecutivo de marketing. La implementación de un plan de marketing requiere de la cooperación y coordinación en muchas áreas funcionales especializadas. El marketing es, o debe ser, negocio de todos. Después de todo, ofrecer un beneficio superior a los clientes es la clave del éxito de un negocio, y ese beneficio superior fluye desde una combinación de productos o servicios bien diseñados, producidos con alta calidad, hasta las operaciones eficientes que hacen posible obtener bajos costos y precios competitivos; y un confiable servicio al cliente. La creación de valor es un esfuerzo de todos, y los ejecutivos, sean o no sean de marketing, deben operar con un claro interés en el cliente para que todo esto se haga realidad.

Nota clave

La creación de valor es un esfuerzo de todos, y los ejecutivos, sean o no sean de marketing, deben operar con un claro interés en el cliente para que todo esto se haga realidad.

Algunos desarrollos recientes que afectan la administración del marketing

Si bien muchas de las tareas básicas necesarias para desarrollar y poner en práctica programas estratégicos de marketing han permanecido sin cambio durante décadas, recientes desarrollos en nuestra economía y en todo el mundo han cambiado en gran medida el contexto en el que esas tareas se realizan, al igual que la información y las herramientas que los vendedores tienen a su disposición. Estos desarrollos incluyen (1) la más amplia globalización de mercados y de la competencia, (2) el crecimiento del sector de servicios de la economía y la importancia del

servicio para mantener la satisfacción y lealtad del cliente, (3) el rápido desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, y (4) la creciente importancia de relaciones para mejorar la coordinación y la eficiencia de programas de marketing, y para captar una parte más grande del valor de los clientes en el tiempo. A continuación se resumen algunos impactos recientes de estos cuatro desarrollos en administración de marketing, que serán temas continuados en todo este libro.

Globalización

Los mercados internacionales constituyen una parte grande y creciente de las ventas de numerosas organizaciones, pero, mientras que los mercados mundiales representan promisorias oportunidades para un crecimiento adicional de ventas y utilidades, las diferencias en condiciones de mercado y la competencia fuera de fronteras puede requerir que las empresas adapten sus estrategias de competencia y los programas de marketing para que tengan éxito. Incluso cuando las estrategias similares de marketing sean apropiadas para muchos países, las diferencias internacionales en infraestructura, cultura, sistemas legales y otros renglones semejantes, con frecuencia significa que uno o más elementos del programa de marketing, como son las características de un producto, atractivo promocional o canales de distribución, deben ser personalizados a condiciones locales para que la estrategia sea efectiva.

Mayor importancia del servicio

Un servicio se puede definir como "cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de algo. Su producción puede o no puede estar ligada a un producto físico".[24] El negocio de servicios como en aerolíneas, hoteles, restaurantes y empresas de consultoría constituye casi dos terceras partes de toda la actividad económica en Estados Unidos, y los servicios son el sector de más rápido crecimiento de casi todas las economías desarrolladas del mundo. Mientras que muchas de las decisiones y actividades que intervienen en los servicios de marketing son en esencia iguales que las de los bienes físicos para marketing, la naturaleza intangible de muchos servicios puede crear desafíos de carácter único para vendedores. En este libro estudiaremos estos desafíos y las herramientas y técnicas que muchas empresas han desarrollado para manejarlas.

Como lo sugiere la definición, servicios como el financiamiento, la entrega, la instalación, la capacitación y la asistencia a usuarios y el mantenimiento, con frecuencia se proporcionan junto con un producto físico. Estos servicios auxiliares han obtenido una importancia más crítica para las ventas continuadas y el éxito financiero de las compañías en muchos mercados de productos. A medida que los mercados se han llenado de competidores de todo el mundo que ofrecen productos similares a precios cada vez más bajos, el diseño creativo y la entrega efectiva de servicios complementarios se ha convertido en un medio de la mayor importancia por el cual una compañía puede distinguir su oferta y generar beneficios adicionales y valor para los clientes. Estos beneficios adicionales, a su vez, pueden justificar precios y márgenes de utilidad más altos en el corto plazo y ayudar a mejorar la satisfacción de un cliente, su retención y lealtad.[25] Esto es particularmente cierto en mercados organizacionales.

Tecnología de la información

La revolución de la computadora y otros perfeccionamientos técnicos relacionados han cambiado la naturaleza de la administración de marketing para recabar y analizar información más detallada acerca de los clientes potenciales y sus necesidades, preferencias y hábitos de compra. Por lo tanto, ahora es posible que muchas empresas identifiquen y seleccionen segmentos de mercado más pequeños y definidos con más precisión, a veces segmentos formados sólo por uno o pocos clientes, y para personalizar características de un producto, atractivos promocionales, precios y arreglos financieros para ajustarse a tales segmentos.[26]

Ilustración 1.9

CATEGORÍAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

	NEGOCIO	CONSUMIDOR
Negocio	**Negocio a negocio (B2B)** Ejemplos: • Lugares de compra de Ford, Oracle, Cisco • Redes de cadenas de abastecimiento que enlazan a productores y miembros de un canal de distribución, como es 3M y Wal-Mart	**Negocio a consumidor (B2C)** Ejemplos: • Vendedores electrónicos, como E*Trade, Amazon, RedEnvelope • Sitios de venta directa de productores, como Dell, American Airlines • Sitios web de vendedores tradicionales, como Sears, Land's End
Consumidor	**Consumidor a negocio (C2B)** Ejemplos: • Sitios que permiten a consumidores pedir boletos de avión no vendidos y otros artículos y servicios, como Priceline	**Consumidor a consumidor (C2C)** Ejemplos: • Sitios de remates, como eBay, QXL

Fuente: Adaptado de "A survey of E-Commerce: Shopping Around the Web", *The Economist*, 26 de febrero de 2000, p. 11. © 2000 The Economist Newspaper Ltd. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso. Prohibidas otras reproducciones. www.economist.com

Un segundo impacto de la tecnología de la información ha sido abrir nuevos canales para comunicaciones y transacciones entre proveedores y clientes. Como lo sugiere la ilustración 1.9, una forma sencilla de clasificar estos nuevos canales está basada en si los proveedores y clientes de que se trata son consumidores organizacionales o individuales.

En 2001 se realizaron en la web más de $600 000 millones en ventas globales.[27] Casi 80% de esas ventas fueron transacciones de negocio a negocio, como las del cuadrante superior izquierdo de la Ilustración 1.9. Numerosas empresas de alta tecnología como Oracle Corp. y Cisco Systems, y hasta algunas pequeñas con poca tecnología como General Motors, llevan a cabo toda o una gran parte de sus actividades de compras en la web. Muchas otras empresas se apoyan en sus portales para comunicar información de su producto a potenciales clientes, hacer ventas y manejar problemas con sus clientes.

Quizá más importante, sin embargo, sea que las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones están haciendo posible que las empresas forjen relaciones de más cooperación y eficiencia con sus proveedores y socios de canal de distribución. Por ejemplo, Procter & Gamble y 3M han formado alianzas con importantes vendedores al mayoreo, como son Kroger y Wal-Mart, para perfeccionar sistemas automáticos de reabastecimiento. La información de ventas proveniente de aparatos de escaneo del vendedor minorista se envía directamente a las computadoras del proveedor, que calculan automáticamente cuándo reabastecer cada producto y programan entregas directas a cada una de las tiendas del vendedor al menudeo. Estos intercambios de información, sin papeleo, reducen los errores y cobros, disminuyen al mínimo los niveles de inventario, mejoran los flujos de dinero y aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes.

En contraste, las ventas en internet de negocios a consumidores (cuadrante superior derecho en la ilustración 1.9) fueron menos de $120 000 millones en 2001. No obstante, los volúmenes de ventas de firmas como Amazon, Dell Computer y RedEnvelope se expanden con gran rapidez, y muchos vendedores tradicionales al menudeo también están ampliando sus esfuerzos de marketing en la web. La información disponible en internet está afectando los patrones de compra del consumidor incluso cuando las compras se hacen en mercados tradicionales al menudeo.

Por ejemplo, mientras que menos de 3% de las ventas de autos se hicieron realmente en la web en 1999, un estimado 40% de todos los compradores de autos usaron la web para comparar precios o reunir información acerca de marcas.[28]

Es evidente que la web presenta a los vendedores nuevas opciones estratégicas, así como nuevas amenazas de la competencia y las oportunidades, sin importar qué o a quién hagan ventas. Por lo tanto, dedicaremos todo el capítulo 15 a estrategias de marketing para comercio electrónico, y estudiaremos ejemplos específicos y sus implicaciones en cada uno de los capítulos.

Relaciones a través de funciones y empresas

Las nuevas tecnologías de la información, así como la actual búsqueda de mayor eficiencia de marketing y valor al cliente frente a más competencia, están cambiando la naturaleza del intercambio entre compañías. En lugar de trabajar en una serie discreta de intercambios de corto alcance, los intercambios entre competidores con clientes, miembros del canal y proveedores en el mercado abierto, más empresas están tratando de desarrollar y alimentar relaciones y alianzas a largo plazo, como la existente entre 3M y Wal-Mart. Estas relaciones de cooperación están pensadas para mejorar la capacidad de cada uno de los socios y para adaptarse rápidamente a cambios o amenazas ambientales, para obtener mayores beneficios a costos más bajos de sus intercambios, y para aumentar el valor de sus clientes en el tiempo.[29]

Tipos semejantes de relaciones de cooperación surgen dentro de compañías a medida que éstas buscan mecanismos para coordinar, con más eficiencia y efectividad en departamentos funcionales, las diversas actividades necesarias para identificar, atraer, dar servicio y satisfacer a los clientes. En muchas empresas, la planeación y ejecución, que solían ser responsabilidad de un gerente de producto o marketing, son ahora coordinadas y realizadas por equipos que funcionan conjuntamente. Así, las fronteras entre áreas funcionales están empezando a desaparecer, y los programas de marketing son una actividad creciente de grupos. Sin considerar quién sea responsable o quién realice el trabajo, las decisiones y actividades que intervienen en estos programas de marketing siguen siendo iguales. Son el foco del resto de este libro.

PARA ANÁLISIS

- El marketing lo abarca todo. Es un proceso social que comprende todas las actividades que facilitan intercambios de bienes y servicios entre los individuos y las organizaciones.
- Los clientes compran beneficios, no productos. Los beneficios que un comprador recibe de la oferta de una compañía, menos los costos que el cliente pueda tener para recibir esos beneficios, determinan el valor de la oferta al cliente.
- La entrega de un valor o beneficio superior a los clientes propios es la esencia del éxito de un negocio. Debido a que entregar valor superior es un esfuerzo de múltiples funciones, los gerentes, sean o no sean de marketing, deben adoptar un claro interés en el cliente y coordinar sus esfuerzos para hacer que esto ocurra.
- Un interés en satisfacer las necesidades y deseos de un cliente no es incongruente con ser tecnológicamente innovador.
- El proceso de administración de marketing requiere entender las 4 ces: la compañía y su misión, estrategias y recursos; el contexto macroambiental en el que opera; los clientes y sus necesidades y deseos, y los competidores. Lograr un entendimiento de estos factores, objetivo, detallado y con base en evidencias, es de importancia crucial para la toma eficiente de decisiones de marketing.
- Las decisiones de marketing, por ejemplo escoger entre qué artículos o servicios vender, a quién y con qué estrategia, se toman o aprueban a los más altos niveles en la mayor parte de las empresas, grandes o pequeñas. Por lo tanto, los gerentes que se ocupan o aspiran a posiciones estratégicas en sus organizaciones necesitan de perspectivas de marketing y capacidad analítica.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad para aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este ejemplo práctico está basado en información que se halla en la obra de Erin White, "Emergency Overhaul", *The Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2001, p. B-1; Dan Brekke, "The Future Is Now—or Never", *New York Times Magazine*, 23 de enero de 2000, pp. 30-33, y el sitio web de la compañía: www.redenvelope.com.

2. Por ejemplo, vea Frederick E. Webster, Jr., "The Future Role of Marketing in the Organization", en Donald Lehmann y Catherine E. Jocz, eds., *Reflections on the Future of Marketing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), pp. 39-66; Christine Moorman y Roland T. Rust, "The Role of Marketing", *Jour-nal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 180-197; y Frederick E. Webster, Jr., "Marketing Management in Changing Times", *Marketing Management*, enero-febrero de 2002, pp. 18-23.

3. Brekke, "The Future Is Now—or Never", p. 30.

4. La American Marketing Association ofrece una definición semejante del marketing, pero más detallada, como sigue: "Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen metas individuales y organizacionales."

5. Para más ejemplos, vea Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, quinta edición (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1997).

6. Algunas evidencias indican que las diferencias entre consumidores organizacionales e individuales cuentan más en la variación de la operación estratégica de un negocio determinado entre empresas, que cualquier otra variable del ambiente o de la organización. Vea Donald C. Hambrick y David Lei, "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy", *Academy of Management Journal* 28 (1985), pp. 763-788.

7. Citado en Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994).

8. Justin Martin, "Ignore Your Customer", *Fortune*, 1 de mayo de 1995, pp. 121-126.

9. Para evidencia empírica, vea John C. Narver y Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (abril de 1990), pp.1-18; y Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment", *Journal of Marketing* 58 (enero de 1994), pp. 46-55.

10. "The Right Stuff", *Journal of Business and Design* 2 (verano de 1996), p. 11.

11. John W. Verity, "Revolution in the Supply Closet", *Business Week*, 10 de junio de 1996, p. 112.

12. Rahul Jacob, "Beyond Quality and Value", *Fortune*, edición especial, otoño-invierno de 1993, p. 10.

13. Patricia Sellers, "How to Handle Customer's Gripes", *Fortune*, 24 de octubre de 1988, p. 88.

14. Patricia Sellers, "Keeping the Customers You Already Have", *Fortune,* edición especial, otoño-invierno de 1993, p. 57. Vea también, Frederick F. Reicheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", *Marketing Management* 2 (1994), pp. 10-21.

15. Spencer E. Ante, "For Big Blue, The Big Enchilada", *Business Week,* 28 de octubre de 2002, pp. 58-59; e Ira Sager, "Inside IBM: Internet Business Machines", *Business Week*, 13 de diciembre de 1999, pp. EB20-40.

16. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68 (mayo-junio de 1990), pp. 79-91; y George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (octubre de 1994), pp. 37-52.

17. Para una exposición más detallada de planes formales de marketing, vea Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Analysis for Marketing Planning*, 4a. edición (Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 1997).

18. David S. Hopkins, *The Marketing Plan* (Nueva York: The Conference Board, 1981), p. 2.

19. Jagdish N. Sheth y Rajendra S. Sosodia, "Feeling the Heat", *Marketing Management* 4 (verano de 1995), p. 10.

20. *Ibid*.

21. Ronald Henkoff, "Delivering the Goods", *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, p. 64. Vea también, "A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web", *The Economist*, 26 de febrero de 2000.

22. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, y Liam Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 168-179.

23. Ravi S. Achrol y Philip Kotler, "Marketing in the Network Economy", *Jo-urnal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 146-163.

24. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), p. 575.

25. Para ejemplos, vea Terry G. Vavra, *Aftermarketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995).

26. Para ejemplos, vea Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene y Roger O. Crockett, "A Mass Market of One", *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72.

27. Estimados reportados en Robert D. Hoff y Steve Hamm, "How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Again", *Business Week Online*, 13 de mayo de 2002.

28. "A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web," *The Economist*, 26 de febrero de 2000, p. 5.

29. Achrol y Kotler, "Marketing in the Network Economy".

Capítulo Dos

Implicaciones de estrategias corporativas y de negocio en marketing

IBM cambia estrategias[1]

DURANTE DÉCADAS, INTERNATIONAL BUSINESS Machines concentró la mayor parte de su atención en el equipo periférico de la industria de las computadoras: primero en grandes computadoras, luego en computadoras personales (PC) y, después, cuando internet empezó a despegar hacia mediados de la década de 1990, en servidores y equipo conexo. Sus clientes objetivo para ese equipo periférico eran, por lo general, organizaciones más que consumidores individuales y, casi siempre, organizaciones que necesitaban una gran capacidad de procesamiento de datos y tenían los recursos financieros para adquirirlo. La compañía no soslayó a los consumidores o negocios pequeños, pero se apoyó en vendedores minoristas independientes, como Circuit City, y en revendedores de valor agregado para llegar a aquellos segmentos, mientras dedicaba gran parte de su propio trabajo de marketing y ventas a organizaciones grandes.

La estrategia competitiva de IBM también fue bastante consistente con el paso de los años. Dado que nunca fue el productor de más bajo costo en la industria, no trató de competir con precios bajos. En cambio, buscaba una estrategia de diferenciación de calidad al ofrecer productos de calidad superior respaldados por su excelente servicio técnico y los vendía a precios elevados.

Para poner en práctica su estrategia, trató de asegurar una corriente continua de productos de alta tecnología al asignar grandes recursos a investigación y desarrollo, así como al perfeccionamiento de productos. Por lo general, también siguió una política de "arquitectura abierta". En su negocio de las PC, por ejemplo, la empresa dio licencia de su sistema operativo PC-DOS (creado en colaboración con Microsoft) a otros fabricantes y diseñadores de software. Esto ayudó a expandir el número de usuarios de sistemas operativos de disco en sus PC, con lo cual incentivó a quienes tenían licencia de IBM a desarrollar software de aplicaciones más innovador para funcionar en sistemas de las PC-DOS, lo que a su vez aumentó la utilidad y valor al cliente del hardware de IBM.

En cuanto al marketing, mantuvo importantes presupuestos de publicidad y promoción para mantener informados a clientes potenciales acerca de sus líneas de productos en constante evolución, así como a pulir su identidad de la marca IBM. Lo que fue más importante, sin embargo, fueron los millones gastados en contratar, capacitar y compensar a uno de los equipos de venta más grandes y técnicamente competentes del mundo.

Los cambios tecnológicos y las acciones de la competencia requieren un cambio en la estrategia

Durante décadas, las estrategias corporativas, de negocios y de marketing de IBM fueron todas exitosas. A mediados de la década de 1990, no obstante, varios negocios



Ilustración 2.1

Corbis

ANUNCIO DE SERVICIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE IBM



tradicionales de IBM tenían problemas. La participación de la compañía en el mercado mundial de las PC cayó a alrededor de 8% en 1999, un tercio detrás de Dell y Compaq. Peor aún, el negocio de las PC de la compañía estaba proyectado para perder 400 millones de dólares en 1998, además de mil millones de dólares de pérdida. A la vez, mientras que las ventas de servidores, formados principalmente por computadoras con base UNIX, crecían rápidamente en el mundo, IBM pudo captar sólo una pequeña parte de ese negocio. Su crecimiento rápido en el mercado de servidores durante los últimos años de la década de 1990 fue sólo un tercio del de competidores importantes como Sun Microsystems. Hasta su venerable negocio de grandes computadoras, que había sido un mercado de crecimiento bajo pero muy rentable en la década de 1980 y principios de la de 1990, sufrió una fuerte reducción en utilidades debido a la caída de precios y la demanda a la baja.

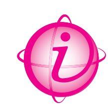
Los problemas de operación de IBM se pueden rastrear en varios factores que, en conjunto, hicieron que las estrategias de marketing, competitivas y corporativas fueran menos eficientes de lo que una vez fueron. Por eso, los cambios tecnológicos importantes en el ambiente macro (por ejemplo el rápido aumento en la potencia de las PC de escritorio, la aparición de internet, así como el desarrollo de redes computarizadas internas en organizaciones completas, llamadas intranets) contribuyó en gran medida a la demanda a la baja para grandes computadoras y sistemas centralizados de procesamiento de datos.

De igual manera, la estrategia de diferenciación de calidad de IBM se hizo menos efectiva cuando algunos de sus mercados de productos empezaron a madurar y cambiaron los criterios de compra de los clientes. Las diferencias técnicas y de operación entre marcas competidoras se hicieron menos pronunciadas cuando maduró la industria de las PC, por ejemplo, y los compradores tardíos tendían a ser técnicamente menos exigentes, más conscientes en precios y más interesados en comprar equipo que fuera fácil de usar. Su posición de precios elevados puso a IBM en desventaja para atraer a estos clientes. Peor todavía, varios competidores, Dell en particular,

daban más ventajas a precios más bajos al ofrecer sistemas personalizados, cómodas compras directas por la web, servicio fácil y programas de apoyo.

Incluso el tradicional interés de IBM en grandes clientes organizacionales ocasionó problemas a la compañía en los mercados de nueva aparición para servidores y equipo conexo y software. IBM se tardó en buscar los numerosos pequeños negocios que iniciaban operaciones, dejando un campo abierto a Sun, Hewlett-Packard y a otros competidores. "Teníamos que adaptar nuestro modelo [de estrategia] a ellos —reconoció Lou Gerstner, director general de IBM—. Llegamos tarde."

Una nueva estrategia corporativa



Cuando Lou Gerstner se hizo cargo como director ejecutivo de IBM en 1994, él y otros ejecutivos, incluyendo muchos de los equipos de marketing y ventas, reexaminaron todos los negocios de la firma, segmentos de clientes, así como competidores y competidores potenciales. Su conclusión: internet lo cambiaría todo. Previeron que "El verdadero liderazgo en la industria [tecnología de la información] se estaba moviendo de la creación de tecnología a la aplicación de ésta —dice Gerstner—. El explosivo crecimiento está en los servicios. [Además] concluimos que ésta [internet] no era una supercarretera de información. Era todo para negocios, hacer transacciones, no para buscar información."

En consecuencia, los principales ejecutivos de IBM empezaron a redirigir la misión corporativa, a restar importancia al desarrollo y manufactura de hardware de alta tecnología y a aumentar la importancia en dar a los clientes la ingeniería de negocios electrónicos, software y servicios de contratos externos. Para apalancar las competencias de la compañía y sus relaciones a largo plazo con sus clientes tradicionales, muchos de los nuevos servicios que desarrolló se concentraron en ayudar a grandes empresas establecidas a (1) acoplar viejas bases de datos corporativas (a veces en grandes computadoras) con nuevos sistemas en línea, (2) integrar tecnología web en sus procesos internos de negocios para mejorar la eficiencia, y (3) desarrollar y ejecutar sitios web de la compañía. Por ejemplo, Lego, el fabricante danés de juguetes, paga a IBM por ejecutar toda su operación de web, incluyendo contratar con la oficina de correos danesa para manejar sus embarques.

Pero la corporación también ha expandido el alcance de su nuevo servicio y los viejos negocios de hardware para llegar a clientes más pequeños. Por ejemplo, en 2002 puso a la venta versiones a escala reducida de su base de datos, correo electrónico y software de administración de redes que son más fáciles de mantener y hasta 80% más baratas que sus versiones estándar. También anunció una sociedad con J. D. Edwards & Co., en la que el proveedor de servicios técnicos a compañías de tamaño medio basará todo su menú de software en programas de IBM.

Nuevas estrategias de negocios y marketing

La nueva importancia corporativa en servicios de negocios electrónicos y software como sus caminos principales hacia un futuro crecimiento también ha forzado algunos cambios en las estrategias competitivas y de marketing de IBM. Al nivel de negocios, todavía busca diferenciarse de sus competidores con base en una calidad superior y cobrar precios elevados por esa calidad. Pero en sus nuevos negocios de servicios, la superioridad competitiva depende del conocimiento, experiencia y práctica de sus consultores, así como de su familiaridad con las operaciones con un cliente que proviene de una continua interacción, en lugar de la calidad técnica de sus productos. Por lo tanto, para poner en práctica en forma eficiente su nueva estrategia de diferenciación basada en servicio, reorganizó y reasignó muchos de sus recursos internos. Por ejemplo, creó una división independiente de software con su propia fuerza de ventas y una nueva división de internet con responsabilidad para asegurar que todos los productos de la compañía funcionaran con la web y, así, desarrollar y coordinar una corriente continua de servicios de negocios por vía electrónica. También ha cambiado más de 50% de sus 5 700 millones de dólares de presupuesto para investigación y desarrollo hacia proyectos encaminados a crear nuevos servicios y software con base en internet.

Dado que la estrategia competitiva de IBM depende en gran medida del conocimiento y experiencia de su personal, y de su capacidad para formar relaciones benéficas con los clientes, sus vendedores son ahora más importantes que nunca. Muchos vendedores que solían pasar parte de su tiempo vendiendo hardware de la compañía han recibido más capacitación y se han convertido en ingenieros de software de tiempo completo o en asesores de negocios por vía electrónica.

La mayor experiencia de su personal, así como la capacidad de la compañía para satisfacer las necesidades de comercio electrónico de los clientes en varias industrias, también se comunicó con eficiencia por medio de campañas de publicidad que presentaban una serie de anuncios comerciales como el que se ve en la ilustración 2.1. Los anuncios identificaban empresas de diferentes industrias que se apoyaban en IBM para diseñar e implementar sus sitios web, y se colocaron en diversos medios de comunicación dirigidos a gerentes y empresarios.

Los resultados

Al momento de publicar este libro, las nuevas estrategias de IBM no habían logrado que la empresa evitara del todo la baja mundial que sacudió a la industria de tecnología de la información en los primeros años del nuevo siglo, pero la ayudaron a capear el temporal en mejor forma que numerosos competidores. Aunque los ingresos de IBM se redujeron 5% en 2002 en comparación con el año anterior, ascendieron a $83 000 millones. Más de 40% de esos ingresos fueron generados por los negocios de servicio de la compañía, y otro 15% provino de ventas de software.

Lo que es más importante aún, es que IBM estaba ganando participación del mercado contra competidores importantes como Oracle, Sun y BEA Systems en casi todos los segmentos de servicio y software en los que compitió. Como resultado de esto, la acción bursátil de IBM ganó más de $2 por acción en 2002, un año que fue mucho menos rentable para muchas otras compañías de tecnología de información.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 2

La experiencia de IBM en la industria de tecnología de información ilustra algunos puntos importantes acerca de la naturaleza de la estrategia de negocios y las relaciones internas entre diferentes niveles de estrategia en una organización. También demuestra la importancia de los conocimientos oportunos y precisos de los deseos de los clientes, las tendencias ambientales, así como las acciones de la competencia en la formulación de estrategias de éxito en todos los niveles.

Como ya vimos en el capítulo 1, es frecuente que la familiaridad de los gerentes de marketing con los clientes, los competidores y las tendencias ambientales signifique que desempeñen un papel decisivo en influir en las estrategias formuladas a niveles más altos en la compañía. Mientras que la necesidad de nuevas estrategias corporativas y competitivas en IBM se hizo obvia debido al estancamiento en ventas y a la reducción de utilidades en algunos de los negocios más consolidados, las decisiones acerca del contenido de estas nuevas estrategias se vieron sometidas a la influencia de la información y el análisis proporcionados por su personal de marketing y ventas. Los ejecutivos de marketing fueron elementos clave del equipo de trabajo nombrado por el director general Gerstner, para analizar los puntos fuertes y débiles de IBM, así como para perfeccionar nuevas direcciones para el crecimiento y la rentabilidad. Gerstner mismo fue contratado, en parte, por su experiencia en el negocio de artículos y servicios financieros orientados a clientes en Nabisco y American Express.

Algunas compañías incorporan sistemáticamente estos análisis de mercado y de competencia en sus procesos de planificación. También coordinan sus actividades en torno a la meta fundamental de dar cumplimiento a las necesidades no satisfechas de clientes. Estas empresas están *orientadas al mercado* y siguen una filosofía de negocio comúnmente llamada *concepto de marketing*. Se ha demostrado que las empresas orientadas al mercado están entre las más rentables y exitosas para mantener sólidas posiciones competitivas en sus industrias. Como veremos más adelante en este capítulo, sin embargo, las compañías no siempre comprenden una orientación al mercado ni se apoyan de una manera tan fuerte en las entradas de su personal de ventas y de marketing para desarrollar sus estrategias. Las estrategias de algunas empresas son impulsadas por la tecnología, la producción o la inquietud por sus costos.

Cualquiera que sea su participación o influencia en la formulación de estrategias corporativas y de negocios, la libertad de acción de los gerentes de marketing se ve restringida en última instancia por esas estrategias de niveles más altos. Las metas, estrategias y planes de acción para un mercado específico de producto son sólo una parte de una jerarquía de estrategias dentro de la compañía. Cada uno de los niveles de estrategia debe ser congruente con niveles más altos de la jerarquía y, por lo tanto, éstos deben influir en esa estrategia y restringirla. Por ejemplo, no sólo los nuevos servicios creados por IBM, sino también sus atractivos de publicidad, precios y otros aspectos de los planes de marketing fueron conformados por el cambio en estrategia corporativa orientada a destacar los servicios con base en la web como vía principal para un futuro crecimiento.

Nota clave

Cada uno de los niveles de estrategia debe ser coherente con los niveles más altos de la jerarquía y, por lo tanto, éstos deben influir en esa estrategia y restringirla.

Estas relaciones internas entre los diversos niveles de estrategia hacen surgir varias preguntas de importancia para gerentes de marketing, así como para gerentes de otros departamentos funcionales y para altos ejecutivos. Mientras que los gerentes de marketing claramente soportan la responsabilidad principal de crear planes estratégicos de marketing para ofrecer un producto o servicio individual, ¿qué papel desempeña el marketing en la formulación de estrategias a nivel corporativo y de unidad divisional o de negocios? ¿Por qué algunas organizaciones ponen mucha más atención en los clientes y competidores que a formular sus estrategias (es decir, ¿por qué algunas empresas están más orientadas al mercado?) que otras, y esto marca la diferencia en su funcionamiento? ¿En qué consisten las estrategias, y si son semejantes o diferentes a niveles corporativos, de negocios y funcional? ¿Qué decisiones específicas sirven de base a eficientes estrategias corporativas y al nivel de negocios, y cuáles son sus implicaciones para el marketing?

¿Cuál es la función del marketing en la formulación y puesta en práctica de las estrategias?

La esencia de la planificación estratégica en todos los niveles es identificar riesgos que se puedan evitar, así como identificar oportunidades. La principal responsabilidad estratégica de cualquier gerente es vigilar continuamente para que la empresa o el negocio mantenga el paso al ritmo de los cambios que se dan en el ambiente. Debido a que los gerentes de marketing ocupan posiciones fronterizas entre la empresa y sus clientes, distribuidores y competidores, suelen estar más familiarizados con las condiciones y tendencias del ambiente del mercado. En consecuencia, no sólo son responsables de crear planes estratégicos para sus propios lanzamientos al mercado de un producto, sino que también son participantes principales y colaboradores en un proceso de planificación al nivel corporativo y del negocio.

La influencia de gran alcance de los gerentes de marketing en decisiones estratégicas de nivel más elevado, se muestra claramente en una reciente encuesta hecha a gerentes de 280 unidades de negocios en Estados Unidos y 234 en Alemania, en empresas de equipo eléctrico, maquinaria mecánica e industrias de artículos envasados para el consumidor.[2] El estudio examinó percepciones de la influencia de los gerentes de marketing con respecto a los gerentes de ventas, investigación y desarrollo, operaciones y finanzas en varias decisiones estratégicas y tácticas dentro de sus empresas. La ilustración 2.2 resume los resultados.

El estudio encontró que, en promedio, los ejecutivos de marketing y ventas ejercieron considerablemente más influencia que los gerentes de otras funciones en decisiones estratégicas respecto a actividades tradicionales de marketing, por ejemplo mensajes de publicidad, fijación de precios, distribución, servicio y apoyo a clientes, y medición y mejora de satisfacción al cliente. No obstante, es curioso que la influencia de los ejecutivos de ventas se percibió incluso más que la de los gerentes de marketing en algunas de estas decisiones. Una razón, particularmente en empresas de artículos industriales que venden equipo y maquinaria electrónicos, puede ser que los gerentes de ventas tienen información más detallada acerca de las necesidades y deseos de los clientes porque tienen contacto directo y continuo con los compradores existentes y potenciales.

Lo que es más sorprendente es que se percibió que los gerentes de marketing tenían considerablemente más influencia que los gerentes de otros campos funcionales en lo que respecta a decisiones estratégicas en funciones cruzadas al nivel de negocios. Mientras que los puntos de vista de los ejecutivos de finanzas y operaciones tienen más peso en la aprobación de los gastos de capital importantes, los gerentes de marketing y de ventas ejercen más influencia en las decisiones concernientes a la dirección estratégica de la unidad de negocios, la expansión en nuevos mercados geográficos, la selección de socios estratégicos de negocios y el desarrollo de nuevos productos.

¿La relativa influencia de las diferentes funciones podría equilibrarse conforme las empresas adoptan formas organizacionales más integradas, por ejemplo, los equipos de trabajo en funciones cruzadas? Los resultados del estudio sugieren que no. La influencia del marketing no se redujo de manera significativa en las compañías que habían instituido estructuras y procesos de funciones cruzadas.

Ilustración 2.2

INFLUENCIA DE LAS UNIDADES FUNCIONALES SOBRE VARIAS DECISIONES DE NEGOCIOS

Decisiones	Marketing	Ventas	Investigación y desarrollo	Operaciones	Finanzas
Decisiones estratégicas de negocios					
Dirección estratégica del negocio	38	29**	11**	9**	14**
Expansión en nuevos mercados geográficos	39	45**	3**	3**	10**
Selección de socios estratégicos	33	38*	7**	9**	12**
Desarrollo de nuevos productos	32	23**	29**	9**	7**
Gastos importantes de capital	13	11**	13	29**	35**
Decisiones estratégicas de marketing					
Mensajes de publicidad	65	29**	3**	1**	2**
Medición de satisfacción al cliente	48	35**	5**	8**	4**
Mejora de satisfacción del cliente	40	37*	7**	10**	6**
Estrategia de distribución	34	52**	1**	6**	6**
Servicio y apoyo al cliente	31	47**	5**	10**	7**
Fijación de precios	30	41**	4**	9**	16**

El número de cada celda es la media de la cantidad de puntos dada por gerentes que respondieron a cada función, usando una escala de 100 de suma constante. Se realizó una prueba *t* para comparar la segunda columna (media de influencia relativa de marketing) con las columnas de la tercera a la sexta (influencia relativa de ventas, investigación y desarrollo, operaciones y finanzas). Estadísticamente, las diferencias importantes con marketing están indicadas por asteriscos, donde: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Fuente: Adaptado de Christian Homburg, John P. Workman, Jr., y Harley Krohmer, "Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing* (abril de 1999), p. 9. Con permiso de la American Marketing Association.

Pero los gerentes de marketing pueden no desempeñar un papel estratégico que lo abarque todo en otras culturas, como lo hacen en Estados Unidos. El estudio encontró que la influencia de los vendedores en los problemas tácticos y estratégicos fue mucho menor en las empresas alemanas. Como lo indica uno de los autores del estudio: "Tradicionalmente Alemania ha hecho más hincapié en la tecnología y las operaciones que los aspectos más suaves y orientados al cliente que son decisivos para el marketing. Por lo tanto, aun cuando cambie el ambiente, que es señal para los gerentes alemanes de alto nivel de que el marketing debe desempeñar un papel más importante, están poco dispuestos a darle ese papel."[3]

Administración orientada al mercado

Incluso dentro de Estados Unidos, los administradores de marketing no desempeñan un papel estratégico igualmente extenso en todas las empresas, porque no todas están orientadas al mercado. Sorprendentemente, los vendedores tienden a tener una mayor influencia en todos los niveles de estrategia en organizaciones que abarcan una filosofía de negocios orientada al mercado. Lo que es más crítico es que también los gerentes de otros departamentos funcionales de empresas orientadas al mercado incorporan más información de los clientes y competidores en sus procesos de toma de decisiones.

Las organizaciones orientadas al mercado tienden a operar de acuerdo con la filosofía de negocios conocida como concepto de marketing. Como originalmente lo dijo General Electric hace cinco décadas, el **concepto de marketing** sostiene que la planificación y coordinación de todas las actividades de la compañía en torno a la meta principal de satisfacer necesidades del cliente es el medio más efectivo de alcanzar y sostener una ventaja competitiva y de lograr metas de la compañía en el transcurso del tiempo.

Ilustración 2.3

GUÍAS PARA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA AL MERCADO

1. Crear interés en el cliente en todo el negocio.
2. Escuchar al cliente.
3. Definir y nutrir su competencia distintiva.
4. Definir el marketing como inteligencia de ventas.
5. Identificar en forma precisa a clientes.
6. Administrar para lograr rentabilidad, no volumen de ventas.
7. Hacer que el cliente valore la estrella guía.
8. Dejar que el cliente defina la calidad.
9. Medir y administrar las expectativas del cliente.
10. Construir relaciones y lealtad con el cliente.
11. Definir el negocio como un negocio de servicio.
12. Dedicarse a la mejora e innovación continuas.
13. Administrar la cultura junto con las estrategias y estructuras.
14. Crecer con socios y alianzas.
15. Destruir la burocracia de marketing.

Fuente: Frederick E. Webster, Jr., "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management* 3, núm.1 (1994), p. 10. Con permiso de la American Marketing Association.

De esta manera, las empresas orientadas al mercado se caracterizan por un interés coherente del personal de todos los departamentos y a todos los niveles en las necesidades del cliente, así como en las circunstancias competitivas del ambiente del mercado. También están dispuestas y son capaces de adaptar rápidamente los productos y programas funcionales para realizar cambios en ese ambiente. Este tipo de empresas pone mucha atención en investigar al cliente *antes* de que los productos se diseñen y produzcan. Abarcan el concepto de segmentación de mercado al adaptar ofertas de productos y programas de marketing a necesidades especiales de diferentes mercados objetivo.

Las empresas orientadas al mercado también adoptan varios procedimientos organizacionales y estructuras para mejorar la sensibilidad en la toma de sus decisiones, incluyendo la exploración más detallada del ambiente y de los sistemas de información continuos y de tiempo real, la búsqueda frecuente de retroalimentación y planes de coordinación con clientes clave y proveedores importantes, la descentralización de decisiones estratégicas, el estímulo al pensamiento empresarial entre los gerentes de nivel más bajo y el uso de equipos de administración entre funciones para analizar problemas e iniciar acciones estratégicas fuera del proceso formal de planificación.[4] Por ejemplo, IBM formó una fuerza de trabajo de funciones cruzadas, de alto nivel, para revaluar su ambiente de mercado, crear un nuevo interés estratégico y trazar nuevas vías hacia el crecimiento. Esta compañía también ha formado alianzas con creadores empresariales de software, por ejemplo PeopleSoft y Great Plains Software, para mejorar su capacidad de ayudar a clientes a integrar tecnología web en sus procesos de negocios. En la ilustración 2.3 se resumen éstas y otras acciones recomendadas para hacer una organización más orientada al mercado y sensible a los cambios ambientales.

¿Funciona estar orientado al mercado?

Puesto que el éxito en el tiempo de una organización depende de su capacidad para proporcionar beneficios de valor a sus clientes, y hacerlo mejor que sus competidores, parece probable que las empresas orientadas al mercado funcionen mejor que otras. Al poner cuidadosa atención en las necesidades del cliente y en los riesgos de la competencia, y al concentrar actividades en todos los otros departamentos operacionales para satisfacer de manera eficiente esas necesidades y amenazas, las organizaciones deben estar en aptitud de mejorar, acelerar y reducir la volatilidad y vulnerabilidad de sus flujos de efectivo.[5] Y eso debe mejorar su operación económica y el beneficio del accionista. De hecho, la rentabilidad es la tercera pata, junto con un interés en el cliente y la coordinación de funciones cruzadas, del banco de tres patas conocido como concepto de marketing.

A veces el concepto de marketing se interpreta como una filosofía de tratar de satisfacer todas las necesidades del cliente a cualquier costo, lo cual marcaría el camino al desastre financiero. En lugar de eso, el concepto de marketing es consistente con la noción de concentrarse

sólo en los segmentos de la población de clientes que la compañía puede satisfacer de manera eficiente *y* rentable. Las empresas podrían ofrecer bienes o servicios menos importantes o costosos para segmentos de poca rentabilidad, o evitarlos. Por ejemplo, el sitio web Buena Vista Winery (**www.buenavistawinery.com**) no acepta pedidos de menos de media caja porque el proceso y embarque son demasiado costosos.

Una evidencia real apoya la idea de que estar orientado al mercado paga dividendos, al menos en una economía muy desarrollada como la de Estados Unidos. Varios estudios que comprenden más de 500 empresas o unidades de negocios en varias industrias indican que una orientación al mercado tiene un efecto positivo en varios aspectos de la operación, incluyendo el rendimiento sobre los activos, el crecimiento de las ventas y el éxito en los nuevos productos.[6]

NOTA CLAVE

Una orientación al mercado tiene un efecto positivo en varios aspectos de la operación, incluyendo el rendimiento sobre activos, el crecimiento de las ventas y el éxito en los nuevos productos.

Factores que comunican un papel estratégico del marketing

A pesar de la evidencia de que una orientación al mercado mejora el rendimiento, numerosas empresas en todo el mundo no están muy interesadas en sus clientes o competidores. Entre las razones por las que esas empresas no siempre están en contacto continuo con sus ambientes de mercado se cuentan:

- Las condiciones competitivas pueden hacer que una compañía sea exitosa en el corto plazo, sin estar particularmente interesada en los deseos de los clientes.
- Los diferentes niveles de desarrollo económico de las industrias o los países pueden favorecer diferentes filosofías de negocios.
- Las empresas pueden sufrir inercia estratégica, que es la continuación automática de estrategias exitosas del pasado, aun cuando estén cambiando las condiciones actuales del mercado.

Factores competitivos que afectan la orientación al mercado de una compañía Las condiciones competitivas a las que se enfrentan algunas empresas permiten que éstas sean exitosas en el corto plazo, sin poner mucha atención a sus clientes, proveedores, distribuidores u otras organizaciones en su ambiente de mercado. Es muy probable que las primeras industrias que ingresaron al mercado emergente, en particular basadas en las nuevas tecnologías, de manera interna estén interesadas pero no muy orientadas al mercado. Esto se debe a que es probable que haya pocos competidores fuertes durante los años de formación de una nueva industria, pero también es probable que la demanda de clientes por el nuevo producto crezca en forma rápida y rebase la oferta disponible, y los problemas de producción y las restricciones de recursos tiendan a representar riesgos más inmediatos para la supervivencia de estos nuevos negocios.

Los negocios que se enfrentan a tales condiciones competitivas de mercado están con frecuencia **orientados a un producto** u **orientados a la producción**. Concentran la mayor parte de su atención y recursos en funciones como la ingeniería de producto o los procesos, la producción y las finanzas para adquirir y manejar los recursos necesarios para estar al nivel de la demanda creciente. El negocio está ocupado principalmente en producir más de lo que desea hacer, y el marketing desempeña por lo general un papel secundario en la formulación y puesta en práctica de las estrategias. Otras diferencias funcionales entre empresas orientadas a la producción y las orientadas al mercado se resumen en la ilustración 2.4.

A medida que crecen las industrias, se hacen más competitivas. Entran en el negocio nuevos participantes y los productores tratan de diferenciarse por medio de productos mejorados y procesos de producción más eficientes. En consecuencia, la capacidad de la industria con frecuencia crece más rápido que la demanda y el ambiente se desplaza de un mercado de vendedor a un mercado de comprador. Frecuentemente, las compañías responden a esos cambios con actividades de promociones agresivas, como contratar más vendedores, aumentar los presupuestos de publicidad u ofrecer frecuentes promociones de precios para mantener su participación del mercado y bajos sus costos por unidad.

Ilustración 2.4

DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES ORIENTADAS A LA PRODUCCIÓN Y LAS ORIENTADAS AL MERCADO

Actividad o función del negocio	Orientación a la producción	Orientación al marketing
Ofrecer productos	La compañía vende lo que puede hacer; interés principal en la operación funcional y el costo.	La compañía hace lo que puede vender; interés principal en las necesidades de los clientes y las oportunidades del mercado.
Línea de productos	Estrecha.	Amplia.
Fijar precios	Basada en costos de producción y distribución.	Basada en los beneficios percibidos.
Investigación	Investigación técnica; interés en mejorar el producto y reducir los costos en el proceso de producción.	Investigación de mercado; interés en identificar nuevas oportunidades y aplicar nueva tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes.
Empaque	Protección para el producto, minimizar costos.	Diseñada para comodidad del cliente; una herramienta promocional.
Crédito	Un mal necesario: minimizar grandes pérdidas por deudas.	Servicio al cliente; herramienta para atraer clientes.
Promoción	Destacar características, calidad y precio, de un producto.	Hacer hincapié en los beneficios del producto y la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Desafortunadamente, esta clase de respuesta **orientada a las ventas** con el fin de aumentar la competencia todavía se interesa en vender lo que la compañía desea hacer en lugar de interesarse en las necesidades de los clientes. Peor aún, los competidores pueden fácilmente igualar estas tácticas agresivas de ventas. Gastar más en esforzarse en vender por lo general no crea una ventaja competitiva sustentable.

A medida que maduran las industrias, el volumen de ventas se nivela y las diferencias tecnológicas entre marcas tienden a desaparecer cuando los fabricantes copian las mejores características de los productos de los otros. En consecuencia, una compañía debe buscar nuevos segmentos de mercado o apoderarse de la participación de los competidores al ofrecer precios más bajos, servicios superiores o beneficios intangibles que otras empresas no pueden igualar. En esta etapa, los gerentes pueden apreciar con más facilidad los beneficios de una orientación al mercado, y los vendedores reciben con frecuencia un papel más importante en la creación de las estrategias competitivas.[7]

La influencia de diferentes etapas del desarrollo en las industrias y los mercados mundiales El análisis de las líneas anteriores sugiere que el grado de adopción de una orientación al mercado varía no sólo en las empresas sino también en todas las industrias. Es probable que las industrias que están en las etapas más tempranas de sus ciclos de vida, o que se beneficien de barreras para entrar o de otros factores que reducen la intensidad de la competencia, estén relativamente menos orientadas al mercado. Por ejemplo, en parte debido a reglamentos gubernamentales que restringen la competencia, numerosas industrias de servicios, incluyendo bancos, líneas aéreas, médicos, abogados, contadores y compañías de seguros, adoptaron con lentitud el concepto de marketing. Pero con la tendencia hacia la desregulación y la cada vez más intensa competencia mundial en esas industrias, muchas organizaciones de servicios están trabajando mucho más para entender y satisfacer a sus clientes.[8]



Dado que muchas economías están en diferentes etapas de desarrollo en todo el mundo, la popularidad y hasta la conveniencia de diferentes filosofías de negocios pueden también variar en otros países. La orientación a la producción fue la filosofía dominante de negocios en Estados Unidos, por ejemplo, durante la industrialización que ocurrió desde mediados del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial.[9] Del mismo modo, un interés básico en desarrollar productos y tecnología de producción pueden todavía ser apropiados en las naciones en desarrollo que están involucradas en la industrialización.

Las diferencias internacionales en cuanto a las diversas filosofías de negocios pueden causar algunos problemas para la globalización de los programas estratégicos de marketing de una compañía, pero también pueden crear algunas oportunidades, en especial para establecer alianzas o sociedades en participación. Considere, por ejemplo, la sociedad de General Electric con el fabricante mexicano de aparatos electrodomésticos Organización Mabe. Este convenio beneficia a GE al dar acceso directo al explosivo mercado de México para aparatos electrodomésticos y su mano de obra de bajo costo. Pero también beneficia a Mabe, y a la economía mexicana, al dar a esta empresa acceso a la investigación y desarrollo de diseño avanzado, así como a la tecnología de producción y al capital necesario para aprovechar su nueva tecnología.[10]

Inercia estratégica En algunos casos, una compañía que alcanzó el éxito al estar a tono con su ambiente pierde contacto con su mercado porque sus gerentes están poco dispuestos a echar a perder estrategias y programas de marketing que funcionaron en el pasado. Empiezan por creer que hay una mejor forma de satisfacer a sus clientes. Esta inercia estratégica es peligrosa porque las necesidades de los clientes y las ofertas de la competencia cambian con el tiempo. El tradicional interés de IBM en los grandes clientes organizacionales, por ejemplo, hizo que dedicara muy poca atención al segmento de crecimiento mucho más rápido de empresas que iniciaban con poca tecnología. Y su énfasis en la tecnología de computadoras y hardware la tornó lenta para responder al explosivo crecimiento en la demanda de aplicaciones y servicios con base en la web. Por lo tanto, en ambientes donde estos cambios ocurren con frecuencia, el proceso estratégico de planificación necesita estar muy activo y ser adaptable. Todos los participantes, ya sea de marketing o de otros departamentos, necesitan poner constante atención a lo que les esté ocurriendo a sus clientes y competidores.

Tres niveles de estrategia: componentes similares, pero problemas diferentes

Hemos dicho que los administradores de marketing tienen una responsabilidad muy importante en las estrategias de marketing asociadas con las ofertas de productos o servicios individuales, y que sus perspectivas y participaciones tienen con frecuencia influencia decisiva en las decisiones que conforman las estrategias corporativas y al nivel de negocios. Pero no hemos dicho mucho acerca de qué son estas decisiones estratégicas. En consecuencia, es momento de definir lo que son las estrategias y la forma en que varían en diferentes niveles de una organización.

Estrategia: una definición

Aun cuando *estrategia* se convirtió en una palabra pegadiza muy popular durante la década de 1960, continúa siendo tema de definiciones e interpretaciones que difieren mucho. La siguiente definición, no obstante, capta la esencia del término:

> Una **estrategia** es un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, despliegue de recursos, e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y con otros factores ambientales.[11]

Nuestra definición sugiere que una estrategia debe especificar (1) *qué* (metas lograr), (2) *dónde* (en qué industrias y mercados de producto concentrarse), y (3) *cómo* (qué recursos y actividades asignar a cada mercado para satisfacer oportunidades y riesgos y para ganar una ventaja competitiva).

Los componentes de una estrategia

Una estrategia bien desarrollada contiene cinco componentes, o conjuntos de problemas:

1. *Ámbito.* La esfera de acción de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico, es decir, al número y tipo de industrias, líneas de productos y segmentos de mercado en que compite

o tiene planes para entrar. Las decisiones acerca del ámbito estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista del propósito, o *misión*, de la administración. Este hilo común entre sus diversas actividades y mercados define la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debería ser.

2. *Objetivos y metas.* Las estrategias también deben detallar los niveles deseados de logro en una o más dimensiones de la operación, por ejemplo crecimiento de volumen, contribución de utilidades o rendimiento en inversiones, en periodos especificados para cada uno de esos negocios y mercados y para la organización en su conjunto.
3. *Despliegue de recursos.* Cada organización tiene limitados los recursos financieros y humanos. Formular una estrategia también comprende decidir la forma en que esos recursos han de obtenerse y asignarse, en negocios, mercados, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado.
4. *Identificación de una ventaja competitiva sustentable.* Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de *cómo competirá la organización* en cada negocio y mercado dentro de su dominio. ¿Cómo puede posicionarse para crear y sostener una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y los potenciales? Para contestar estas preguntas, los administradores deben examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado y las competencias o puntos fuertes distintivos de la compañía con respecto a sus competidores.
5. *Sinergia.* Hay sinergia cuando los negocios, los mercados, el despliegue de recursos y las competencias de la compañía se complementan y refuerzan entre sí. La sinergia hace posible que la operación total de los negocios relacionados sea más grande de lo que sería de otro modo: el conjunto es mayor que la suma de sus partes.

La jerarquía de las estrategias

Explícita o implícitamente, estas cinco dimensiones básicas son parte de todas las estrategias. No obstante, más que una sola estrategia completa, casi todas las organizaciones tienen una jerarquía de estrategias relacionadas entre sí, formulada cada una a un nivel diferente de la empresa. Los tres niveles principales de estrategia en la mayor parte de las organizaciones que crean productos múltiples son (1) **estrategia corporativa**, (2) **estrategia al nivel de negocios** y (3) **estrategias funcionales** concentradas en una entrada al mercado de un producto en particular. En compañías pequeñas, cuya línea consiste en un solo producto, o en empresas que se inician, no obstante, se entremezclan los asuntos estratégicos corporativos y el nivel de negocio.

Nuestro interés principal está en la creación de estrategias de marketing y programas para posicionar un producto en particular en un mercado, pero otros departamentos funcionales, por ejemplo investigación y desarrollo y producción, también tienen estrategias y planes para cada uno de los mercados de la compañía. En todo este libro, por lo tanto, examinamos las implicaciones entre las funciones internas de las estrategias de mercado, los conflictos en los campos de trabajo funcionales, así como los mecanismos que las compañías usan para resolver esos conflictos.

Las estrategias en los tres niveles contienen los cinco componentes mencionados líneas arriba, pero debido a que cada estrategia sirve a un propósito diferente dentro de la organización, cada una destaca un conjunto diferente de asuntos. La ilustración 2.5 resume el interés específico y los problemas que se manejan en cada nivel de estrategia; los estudiamos en las siguientes secciones.

Estrategia corporativa

A nivel corporativo, los administradores deben coordinar las actividades de las unidades múltiples de negocios y, en el caso de conglomerados, incluso separar las entidades legales de negocios. Las decisiones acerca del ámbito y despliegue de los recursos de la organización entre sus divisiones o negocios son el interés principal de una estrategia corporativa. A este nivel, entre las principales preguntas se incluyen: ¿En qué negocio(s) estamos?, ¿en qué negocio(s) *deberíamos* estar?, y ¿qué parte de nuestros recursos totales debemos dedicar a cada uno de estos negocios para alcanzar las metas y los objetivos de la organización? De este modo, el nuevo director general Gerstner y otros administradores de alto nivel de IBM decidieron buscar un crecimiento futuro principalmente a través del desarrollo de servicios basados en la web y

Ilustración 2.5

PRINCIPALES COMPONENTES DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, DE NEGOCIOS Y DE MARKETING

Componentes de estrategia	Estrategia corporativa	Estrategia de negocios	Estrategia de marketing
Ámbito	• Dominio corporativo: "¿En qué negocio deberíamos estar?" • Estrategia corporativa de desarrollo Conglomerado Diversificación (expansión en negocios no relacionados) Integración vertical Políticas de adquisición y venta de ellas	• Dominio de negocio: "¿En qué mercados de producto deberíamos estar en este negocio o industria?" • Estrategia de desarrollo de negocio Diversificación concéntrica (nuevos productos para clientes existentes o nuevos clientes para productos existentes)	• Definición del mercado objetivo • Profundidad y amplitud de la línea de producto • Políticas de marcas • Plan de desarrollo de mercado del producto • Extensión de la línea y los planes de eliminación del producto
Objetivos y metas	• Metas corporativas agregadas en negocios Crecimiento de ingresos Rentabilidad ROI (rendimiento de inversiones) Dividendos por acción Contribuciones a otros accionistas	• Restringidas por metas corporativas • Metas agregadas en entradas al mercado de un producto en la unidad de negocio Crecimiento de ventas Crecimiento del nuevo producto o del mercado Rentabilidad Rendimiento de inversiones Flujo de efectivo Refuerzo de bases de ventaja competitiva	• Restringidas por metas corporativas y de negocio • Metas para el ingreso específico a un mercado-producto Ventas Participación de mercado Margen de contribución Satisfacción del cliente
Asignación de recursos	• Asignación entre negocios en la cartera de valores corporativa • Asignación entre funciones compartidas por negocios múltiples (investigación y desarrollo corporativo, sistema de información gerencial)	• Asignación entre la incorporación del producto-mercado y la unidad de negocio • Asignación entre departamentos de operación dentro de la unidad de negocios	• Asignación en componentes del plan de marketing (elemento de la mezcla de marketing) para una entrada específica a un mercado-producto
Recursos de ventaja competitiva	• Principalmente a través de recursos superiores corporativos financieros o humanos; más investigación y desarrollo corporativo; mejores procesos de organización o sinergias respecto a competidores en todas las industrias en las que opere la compañía	• Básicamente a través de estrategia competitiva, competencias de la unidad de negocio con respecto a competidores en su industria	• Principalmente a través de un posicionamiento de producto eficiente; superioridad en uno o más componentes de la mezcla de marketing respecto a los competidores dentro de un mercado específico
Fuentes de sinergia	• Recursos, tecnologías o competencias compartidos en negocios dentro de la compañía	• Recursos compartidos (incluyendo imagen favorable del cliente) o competencias funcionales entre mercados dentro de una industria	• Recursos compartidos de marketing, competencias o actividades para ingresar a un mercado-producto

software en lugar del hardware para computadoras. Cambiaron importantes recursos corporativos (incluyendo gastos de investigación y desarrollo, presupuestos de marketing y publicidad, y gran número de vendedores) en los negocios de servicio y software de la corporación para apoyar la nueva dirección estratégica.

Los intentos por desarrollar y mantener competencias distintivas a nivel corporativo se concentran en generar recursos humanos, financieros y tecnológicos superiores; diseñar estructuras y procesos de organización efectivos, y buscar sinergia entre los diversos negocios de la empresa. La sinergia puede dar una importante ventaja competitiva a empresas donde los negocios relacionados comparten inversiones de investigación y desarrollo, tecnologías de producto o producción, canales de distribución, una fuerza de venta común y/o temas promocionales, como en el caso de IBM.[12]

Estrategia al nivel de negocio

La forma en que una unidad de negocio compita en su ambiente industrial constituye el enfoque crítico de una estrategia al nivel de negocio. Un tema importante en una estrategia de negocios es el de una ventaja competitiva sustentable. ¿Qué competencias distintivas pueden dar a la unidad de negocio una ventaja competitiva? ¿Y cuál de estas competencias equipara mejor las necesidades y deseos de los clientes en el segmento(s) objetivo del negocio? Por ejemplo, un negocio con fuentes de bajo costo de oferta y plantas eficientes y modernas podría adoptar una estrategia competitiva de bajo costo. Una con un fuerte departamento de marketing y una competente fuerza de trabajo podría competir al ofrecer mejor servicio al cliente.[13]

Otro tema importante que una estrategia a nivel de negocio debe exponer es el ámbito apropiado: cuántos y cuáles segmentos de mercado en los que competir, y la amplitud de ofertas de producto y los programas de marketing para atraer a estos segmentos. Por último, la sinergia debe buscarse en los mercados y en los departamentos de operación dentro del negocio.

Estrategia de marketing

El interés principal de una estrategia de marketing es asignar y coordinar efectivamente los recursos de marketing y las actividades para alcanzar las metas de la compañía dentro de un mercado específico; por lo tanto, el tema decisivo respecto al ámbito de una estrategia de marketing es especificar los mercados objetivo para un producto particular o línea de productos. Posteriormente, las empresas buscan las ventajas competitivas y la sinergia a través de un programa de elementos mezclados de marketing bien integrado (las 4 pes: producto, precio, plaza, promoción) personalizado a las necesidades y deseos de los clientes potenciales en ese mercado objetivo.

Implicaciones del marketing en las decisiones corporativas estratégicas

Para formular una estrategia corporativa útil, los administradores de alto nivel deben tener en cuenta cuatro decisiones relacionadas entre sí: el ámbito total y la misión de la organización, las metas y los objetivos de la compañía, una estrategia de desarrollo para el crecimiento futuro y la asignación de los recursos corporativos a través de los diversos negocios de la compañía.[14] Mientras que una orientación al mercado —y las herramientas analíticas que usan los administradores de marketing para examinar los deseos del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia— puede aportar conocimientos útiles para guiar estas cuatro decisiones estratégicas, éstas están particularmente relacionadas para revelar las vías más atractivas en el crecimiento futuro y en determinar cuáles negocios o mercados son factibles de producir los máximos rendimientos con los recursos de la compañía.

A su vez, las cuatro decisiones corporativas tienen implicaciones importantes para los planes estratégicos de marketing de los diversos productos y servicios de la compañía. Juntas, definen la dirección estratégica general, las metas y las restricciones de los recursos dentro de los que deben operar estos planes de marketing. Examinemos las implicaciones de marketing que intervienen al formular y poner en práctica estos cuatro componentes de la estrategia corporativa.

Ámbito corporativo: definición de la misión de la compañía

Una declaración de misión bien pensada orienta a los administradores de una organización en cuanto a qué oportunidades perseguir y cuáles caen fuera del dominio estratégico de la compañía. Una misión enunciada con claridad puede ayudar a infundir entre los empleados un sentido compartido de dirección, relevancia y logro, así como una imagen positiva de la empresa entre los clientes, los inversionistas y otros accionistas.

Para dar un sentido útil de dirección, una declarción de misión corporativa debe definir con toda claridad el ámbito estratégico de la organización. Debe responder a preguntas fundamentales como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué clases de beneficios podemos proporcionarles? y ¿qué debe ser nuestro negocio en el futuro? Por ejemplo, hace varios años la PepsiCo, fabricante de Pepsi-Cola, amplió su misión al concentrarse en "vender productos alimenticios y bebidas de calidad superior para familias y consumidores que coman fuera de casa". Esa misión claramente definida orientó a los administradores de la compañía hacia la adquisición de varias compañías relacionadas, como Frito-Lay, Taco Bell y Pizza Hut.

Más recientemente, en respuesta a un ambiente competitivo mundial cambiante, PepsiCo redujo su ámbito para concentrarse básicamente en alimentos *empacados* (en particular bocadillos salados) y bebidas distribuidas a través de supermercados y tiendas de autoservicio. Esta misión nueva y más reducida llevó a la empresa a: (1) renunciar a todas sus cadenas de restaurantes de comida rápida, (2) adquirir negocios complementarios de bebidas, por ejemplo jugos Tropicana y té helado Lipton's, y (3) crear nuevas marcas dirigidas a segmentos rápidamente crecientes de bebidas, como el de agua embotellada Aquafina.[15]

Influencias del mercado en la misión corporativa Al igual que cualquier otro componente de la estrategia, la misión de una organización debe ajustar sus características internas y las oportunidades y riesgos en su ambiente externo. Obviamente, la misión debe ser compatible con sus valores establecidos, así como con sus recursos y competencias distintivas. Pero también debe concentrar los esfuerzos en mercados cuyos recursos y competencias van a generar beneficios para los clientes, una ventaja sobre los competidores y la sinergia en sus productos. Así, la nueva misión de PepsiCo refleja el marketing de artículos empacados de la compañía, las ventas y las competencias de distribución y su percepción de que las sinergias sustanciales se pueden realizar en bocadillos y bebidas dentro de canales de supermercados por medio de una logística compartida, exposiciones conjuntas y promociones de ventas, cupones cruzados y otros semejantes.

Criterios para definir la misión corporativa Se pueden usar varios criterios para definir la misión estratégica de una organización. Muchas empresas especifican su dominio en términos *físicos*, concentrándose en *productos* o *servicios* o en la *tecnología* empleada. El problema es que estas declaraciones pueden llevar a reacciones lentas a cambios tecnológicos o de la demanda de los clientes. Por ejemplo, Theodore Levitt dice que el punto de vista del Penn Central de su misión de ser "el negocio de ferrocarril" ayudó al fracaso de la compañía. El Penn Central no respondió a cambios importantes en la tecnología de transportes, por ejemplo el rápido crecimiento de viajes en avión, la mayor eficiencia del transporte en camiones para viajes largos. Tampoco respondió a la creciente demanda de los consumidores a pagar precios más altos por la mayor rapidez y comodidad de viajes en avión. Levitt dice que es mejor definir la misión de una compañía como *cuáles necesidades del cliente se han de satisfacer y las funciones que la compañía debe realizar para satisfacerlas.*[16] Los productos y tecnologías cambian con el tiempo, pero las necesidades básicas del cliente tienden a perdurar. Así, si el Penn Central hubiera definido su misión en términos de satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes en lugar de simplemente ser un ferrocarril, podría haber estado más dispuesto a ampliar su dominio para incorporar nuevas tecnologías.

Un problema con el consejo de Levitt, no obstante, es que una declaración de la misión que se concentre sólo en las necesidades básicas de los clientes puede ser demasiado amplia para

Ilustración 2.6

CARACTERÍSTICAS DE COMUNICADOS EFECTIVOS DE LA MISIÓN CORPORATIVA

	General	Específico
Funcionales Basadas en las necesidades del cliente	Negocio de transporte	Transporte a larga distancia para productores de grandes volúmenes de productos de bajo valor y baja densidad
Físicas Basadas en los productos o la tecnología existentes	Negocio de ferrocarriles	Ferrocarril para transporte de carbón a largas distancias

Fuente: Reimpresión autorizada de la p. 43 de *Strategy Formulation: Analytical Concepts,* por C. W. Hofer y D. Schendel. Copyright © 1978. Reimpreso con permiso de South-Western, división de Thomson Learning. www.thomsonrights.com, fax 800-730-2216.

orientar con claridad y puede no tomar en cuenta las competencias específicas de la compañía. Si el Penn Central se hubiera definido como una empresa de transporte, ¿debió haberse diversificado en el negocio de transporte por carretera?, ¿iniciar como línea aérea? Como lo sugiere la ilustración 2.6, los comunicados de la misión más útiles se concentran en las necesidades de los clientes que deben ser satisfechas y en las funciones que deben efectuarse para satisfacer esa necesidad. Los comunicados son *específicos* para los grupos de clientes y los productos o tecnologías en que deban concentrarse. Por lo tanto, en lugar de verse como estar en el negocio de ferrocarriles o como satisfactor de necesidades de transporte de todos los clientes potenciales, la misión del Burlington Northern Santa Fe Railroad es proporcionar transporte de larga distancia a productores de grandes volúmenes de productos de bajo valor y baja densidad como lo son el carbón y los granos.



Valores sociales y principios éticos Un número creciente de organizaciones están creando comunicados de la misión que también intentan definir las fronteras éticas y sociales de sus dominios estratégicos y principios éticos que desean seguir al tratar con clientes, proveedores y empleados. Alrededor de dos tercios de las empresas de Estados Unidos tienen códigos formales de ética, y una de cada cinco grandes empresas tienen departamentos formales dedicados a estimular el cumplimiento de las normas éticas de la compañía. En United Technologies, empresa internacional de ingeniería de defensa, 160 oficiales de ética de negocio vigilan las actividades de la empresa y sus relaciones con los clientes, los proveedores y los gobiernos de todo el mundo.[17]

Fuera de Estados Unidos, pocas empresas tienen burocracias formales de ética. En alguna medida, esto refleja el hecho de que en otros países los gobiernos y la mano de obra organizada desempeñan un papel importante en la vida corporativa. En Alemania, por ejemplo, es frecuente que los consejos de administración de los trabajadores manejen problemas como son la igualdad entre géneros, las relaciones raciales y los derechos de los trabajadores.[18]

La **ética** se ocupa del desarrollo de normas morales con las cuales sea posible juzgar actos y situaciones. Se concentra en accciones que puedan ocasionar un riesgo real o potencial de alguna clase (por ejemplo económico, mental o físico) a un individuo, grupo u organización.

Los actos particulares pueden ser legales pero no éticos. Por ejemplo, frases de publicidad forzadas y sin importancia como "Nuestro producto es muy superior a la Marca X", podría verse simplemente como publicidad exagerada que participa en un proceso de venta, pero muchos vendedores (y sus clientes) la verían como no ética. Así, la ética es más proactiva que la ley. Las normas éticas tratan de anticipar y evitar problemas sociales, mientras que casi todas las leyes y reglamentos surgen sólo después de salir a la luz las consecuencias negativas de un acto.[19]

NOTA CLAVE

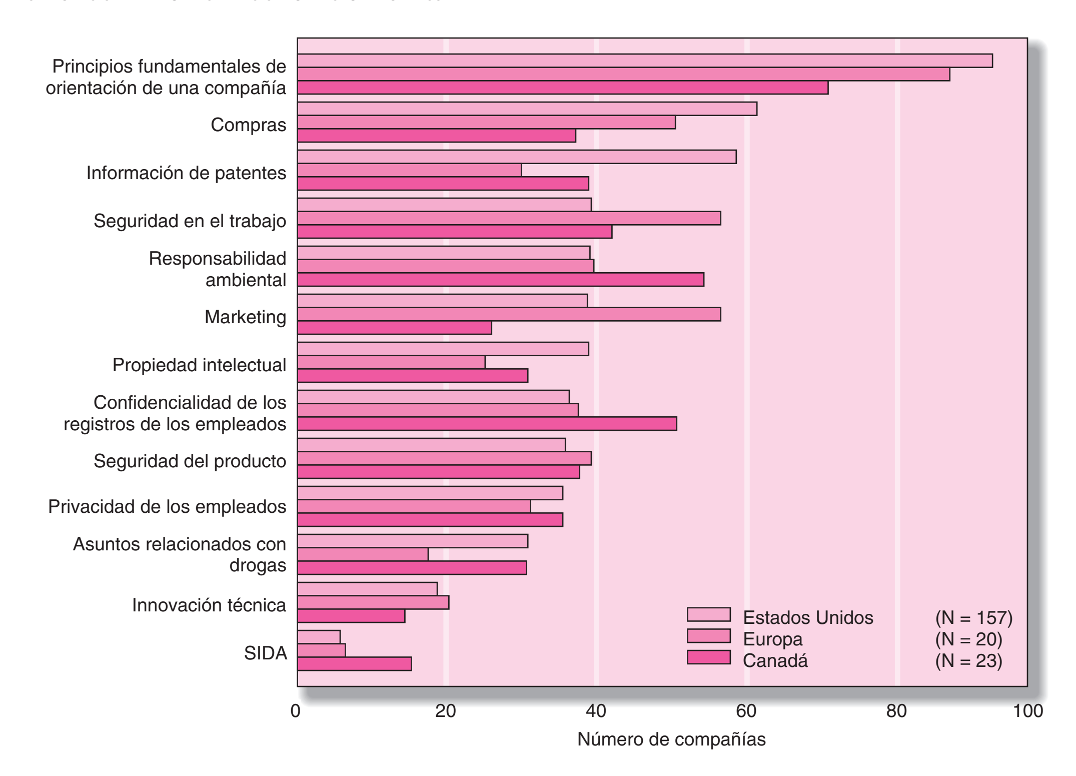
Las prácticas no éticas pueden dañar la confianza entre una empresa y sus proveedores o clientes, lo que altera el desarrollo de las relaciones de intercambio a largo plazo y, con el tiempo, pueden ocasionar la pérdida de ventas y utilidades.

¿Por qué es importante la ética? Implicaciones en el marketing de las normas éticas Uno podría preguntarse por qué una corporación debe

Ilustración 2.7

Aspectos manejados en la formulación de las declaraciones éticas de una compañía





Fuente: Ronald E. Berenbeim, *Corporate Ethics Practices* (Nueva York: The Conference Board, 1992). Usado con permiso.

responsabilizarse en ofrecer una guía moral a sus administradores y empleados. Mientras que esta pregunta puede ser un buen tema para un debate filosófico, hay una razón práctica e irresistible por la que una empresa impone normas éticas para orientar a sus empleados. Las prácticas no éticas pueden dañar la confianza entre una empresa y sus proveedores o clientes, lo que altera el desarrollo de relaciones de intercambio a largo plazo y, con el tiempo, puede ocasionar la pérdida de ventas y utilidades. Por ejemplo, un estudio de 135 gerentes de compras de varias industrias encontró que cuanto menos éticas se percibieran las ventas y prácticas de un proveedor, menos deseos tenían los gerentes de compras en hacer adquisiciones con ese proveedor.[20]

Desafortunadamente, no todos los clientes o proveedores competidores se adhieren a las mismas normas éticas. En consecuencia, a veces los vendedores sienten presión para intervenir en hechos que no son coherentes con lo que piensan que está bien —ya sea en términos de valores personales o normas formales de una compañía— para cerrar una venta o quedar iguales con la competencia. Este punto se ilustró en un estudio a 59 importantes ejecutivos de marketing y ventas respecto a sobornos (intentos por influir en un cliente potencial al dar regalos o comisiones). Mientras que casi dos tercios de los ejecutivos consideraron los sobornos como no éticos y no quisieron pagarlos, 88% también sintieron que *no pagar* sobornos podría poner a sus empresas en desventaja competitiva.[21] Es muy probable que estos dilemas surjan como movimientos de una compañía en los mercados mundiales en donde intervienen niveles y culturas diferentes de desarrollo económico, en donde las exigencias económicas y las normas éticas pueden ser muy diferentes.

Estas inconsistencias en cuanto a las expectativas externas y demandas en los diversos países y mercados pueden originar estrés en el trabajo y una conducta incoherente entre el personal de marketing y ventas, que a su vez puede poner en riesgo y dañar las relaciones a largo plazo con

los proveedores, los socios del canal y los clientes. Una compañía puede reducir estos problemas al definir políticas sociales formales y normas éticas en sus comunicados sobre la misión corporativa y comunicar e imponer esas normas. Desafortunadamente, no siempre es fácil decidir cuáles deben ser esas políticas y normas. Hay muchas tradiciones filosóficas o estructuras que los administradores podrían aprovechar para evaluar la ética de una acción determinada. En consecuencia, las empresas o los administradores pueden buscar normas éticas un tanto diferentes, en particular fuera de las culturas nacionales. La ilustración 2.7 muestra una comparación (en tres regiones geográficas) de la proporción de las declaraciones éticas de una compañía en las que se manejan un conjunto de aspectos específicos. Nótese que en Estados Unidos y Europa un número mayor de compañías parecen estar más preocupadas por la ética de sus prácticas de compra que por las de sus actividades de marketing. Si se comparan empresas entre regiones, las compañías de Estados Unidos están más preocupadas por la información de patentes. Es más probable que las empresas canadienses tengan guías explícitas respecto a la responsabilidad con el ambiente, y que las empresas europeas tengan con más frecuencia normas dirigidas a la seguridad en el trabajo.

Al final de este capítulo, en el apéndice 2.1, se muestra un código general de ética prescrito por miembros de la American Marketing Association (la asociación más grande de profesionales del marketing). En vista de que muchos problemas de marketing están sujetos a la interpretación y el debate, examinaremos estos problemas y sus implicaciones individualmente a medida que aparezcan en el resto de este libro.

Metas corporativas

Confucio dijo: "Para quien no tiene metas, nada es importante." Las metas formales dan criterios de decisión que orientan a las unidades de negocios de una organización y a los empleados hacia dimensiones específicas y niveles de operación. Esas mismas metas dan puntos de referencia contra los que se puede evaluar una operación real.

Para ser útiles como criterios de decisión y evaluar puntos de referencia, las metas corporativas deben ser específicas y medibles. Por lo tanto, cada meta contiene cuatro componentes:

- Una *dimensión de operación* o atributo buscado.
- Una *medida o índice* para evaluar el avance.
- Un nivel *objetivo u obstáculo* a alcanzar.
- Un *marco de tiempo* dentro del que ha de lograrse el objetivo.

La ilustración 2.8 ofrece una lista de algunas dimensiones y medidas comunes de operación empleadas para especificar las metas corporativas de una unidad de negocios y marketing.

Las implicaciones de marketing en las metas corporativas Casi todas las organizaciones tienen metas múltiples. Esto se demuestra claramente en un estudio de las metas expresadas por 82 grandes corporaciones. El porcentaje más alto de quienes contestaron (89%) tenía metas explícitas de rentabilidad: 82% reportó metas de crecimiento; 66% tenía metas específicas compartidas de mercado. Más de 60% mencionó responsabilidad social, bienestar de los empleados y metas de servicio a clientes, y 54% de las empresas tenían metas de desarrollo de productos nuevos así como de investigación y desarrollo.[22] Estos porcentajes suman más de 100% porque casi todas las empresas tenían varias metas.

Tratar de alcanzar muchas metas a la vez lleva a conflictos y resultados intermedios. Por ejemplo, la inversión y gasto necesarios para buscar crecimiento a la larga es probable que reduzcan la rentabilidad y rendimiento de inversiones en el corto plazo.[23] Los administradores pueden reconciliar las metas en conflicto al asignarles prioridad. Otro método es expresar una de las metas como restricción u **obstáculo**. Así, una compañía trata de maximizar el crecimiento sujeto a salvar algún obstáculo mínimo de rendimiento de inversiones.

En empresas con unidades múltiples de negocios o de líneas de productos, no obstante, la forma más común de buscar un conjunto de metas en conflicto es descomponerlas primero en submetas, luego asignar submetas a unidades de negocios o productos diferentes. Así, las submetas

Ilustración 2.8

CRITERIOS Y MEDIDAS COMUNES DE DESEMPEÑO QUE ESPECIFICAN METAS CORPORATIVAS, DE UNIDAD DE NEGOCIO Y DE MARKETING

Criterios de desempeño	Posibles medidas o índices
• Crecimiento	Ventas en efectivo Ventas unitarias Porcentaje de cambio en ventas
• Fuerza competitiva	Participación en el mercado Conocimiento de marca Preferencia de marca
• Innovación	Ventas en efectivo de nuevos productos Porcentaje de ventas por el ingreso a un mercado-producto en los últimos cinco años Porcentaje de ahorro en costo de nuevos procesos
• Rentabilidad	Utilidades en efectivo Utilidad como porcentaje de ventas Margen de contribución* Rendimiento en inversiones (ROI) Rendimiento en activos netos (RONA) Rendimiento en capital contable (ROE)
• Utilización de recursos	Porcentaje de utilización de capacidad Activos fijos como porcentaje de ventas
• Contribución a propietarios	Dividendos por acción Relación entre precio y dividendos
• Contribución a clientes	Precio respecto a competidores Calidad de producto Satisfacción del cliente Retención del cliente Lealtad del cliente Valor del cliente en el tiempo
• Contribución a empleados	Tasa de salario Desarrollo de personal, promociones Estabilidad de empleo, rotación
• Contribución a la sociedad	Contribuciones en efectivo a instituciones de caridad o de la comunidad Crecimiento en empleo

*Los administradores de una unidad de negocios y los de marketing responsables de una entrada al mercado-producto, tienen a veces poco control sobre costos asociados con gastos generales corporativos, tales como los costos de personal corporativo o de investigación y desarrollo; por lo que puede ser difícil asignar esos costos a unidades estratégicas de negocio (SBU) o a productos. En consecuencia, las metas de utilidades en las SBU y el nivel del mercado se expresan con frecuencia como un *margen de contribución* deseado (la utilidad bruta antes de asignar estos gastos generales).

varían con frecuencia en unidades de negocios y las ofertas de productos que dependen de su atractivo y potencial de sus industrias, de la fuerza de sus posiciones competitivas y de decisiones de asignación de recursos hechas por los administradores corporativos. Por ejemplo, es probable que los administradores de PepsiCo establezcan metas relativamente altas de volumen y metas de crecimiento de acciones, pero reducen las metas de rendimiento de inversiones para la marca Aquafina de la compañía (que está batallando por un lugar prominente en la rápidamente creciente categoría de agua embotellada) más que para papas de Lay, que dominan 40% de participación de una categoría de producto consolidada. Por lo tanto, dos administradores de marketing responsables de diferentes productos pueden enfrentar metas y expectativas muy diferentes —que requieren de diferentes estrategias de marketing para alcanzar— aun cuando trabajen para la misma organización.

Cuando las empresas dan prioridad a la creación y mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes, se les da mayor importancia a las *metas encaminadas al cliente* —como

son satisfacción, retención y lealtad—. Es más probable que estas metas orientadas al mercado se persigan de manera coherente en unidades de negocio y ofertas de producto. Hay varias razones para esto. Primero, dadas las enormes implicaciones de la utilidad del valor de un cliente en el tiempo, maximizar la satisfacción y lealtad tiende a ser lógica y no importa cuáles otras metas financieras se persigan a corto plazo. En segundo término, es posible influir en clientes satisfechos y leales de un producto para dar sinergias a otros productos o servicios de la compañía. Por último, la satisfacción y la lealtad de un cliente están determinadas por factores que no son el producto mismo ni las actividades del departamento de marketing. Un estudio de una empresa de papel industrial, por ejemplo, encontró que alrededor de 80% de calificación de satisfacción de los clientes era por factores diferentes al producto, como lo son, por ejemplo, el procesamiento del pedido, la entrega y los servicios posteriores a la venta.[24] Dado que estos factores están influidos por numerosos departamentos de operación dentro de la corporación, es probable que tengan un impacto similar en varios negocios y productos de la compañía.

Estrategias corporativas de crecimiento

Con frecuencia, las ventas y utilidades futuras, combinadas, proyectadas, de las unidades de negocio y mercados de una corporación no alcanzan las metas de crecimiento y rentabilidad a largo plazo de la compañía. Hay una brecha entre lo que la firma espera ser si continúa así su curso y lo que le gustaría ser. Esto no es sorprendente porque es probable que algunos de sus mercados de gran crecimiento lleguen a la madurez con el tiempo y parte de sus negocios consolidados de gran rentabilidad pueden estar a la baja y caer en la insignificancia a medida que envejezcan. Por lo tanto, para determinar de dónde proviene el crecimiento futuro, la administración debe decidir una estrategia para guiar el desarrollo corporativo.

En esencia, una compañía puede ir en dos direcciones principales en la búsqueda de crecimiento futuro: **expansión** de su negocio y de las actividades actuales, o **diversificación** en nuevos negocios, ya sea a través del desarrollo de negocios internos o por adquisición. La ilustración 2.9 resume algunas opciones específicas que una compañía podría perseguir en la búsqueda de crecimiento en cualquiera de estas dos direcciones.



Expansión al aumentar la penetración en mercados actuales Una forma en que una compañía se puede expandir es aumentando su participación en los mercados existentes. Esto, por lo general, requiere acciones como hacer mejoras en productos o servicios, reducir costos y precios o gastar más que los competidores en publicidad o promociones. Amazon.com buscó una combinación de todas estas acciones —como formar alianzas con portales web, grupos de afinidad y otros semejantes— para expandir su participación de compradores en la web, aun cuando el gasto en estas actividades pospuso la capacidad de la compañía en ser rentable.

Incluso cuando una compañía cuenta con una participación dominante en un mercado existente, puede haber más crecimiento si se estimula a los clientes para que sean más leales y concentren sus compras, usen más del producto o servicio, lo usen con más frecuencia o lo usen en nuevas formas. Además de sus esfuerzos de promoción, Amazon.com gastó cientos de millones de dólares en almacenes y otras actividades para satisfacer pedidos, inversiones que ganaron la lealtad de sus clientes. En consecuencia, para el año 2000 más de tres cuartas partes de las ventas de la compañía provenían de clientes que hacían repetidas compras.[25] Otros ejemplos incluyen museos que patrocinan exhibiciones especiales para estimular a diferentes personas a hacer repetidas visitas y las recetas que Quaker Oats incluye en el paquete para tentar a compradores a incluir avena como ingrediente en otros alimentos, por ejemplo galletas o postres.

Expansión por desarrollo de nuevos productos para clientes actuales Una segunda vía al crecimiento es a través de una estrategia de desarrollo de producto que destaque la introducción de extensiones de una línea de productos, o una nueva oferta de producto o servicio

Ilustración 2.9

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	**Estrategias de penetración de mercado** • Aumentar participación de mercado • Aumentar uso de producto Aumentar frecuencia de uso Aumentar cantidad empleada Nuevas aplicaciones	**Estrategias de desarrollo de producto** • Mejora de producto • Extensiones de línea de producto • Nuevos productos para el mismo mercado
Mercados nuevos	**Estrategias de desarrollo de mercado** • Expandir mercados para productos existentes Expansión geográfica Seleccionar nuevos segmentos	**Estrategias de diversificación** • Integración vertical Integración directa Integración inversa • Diversificación en negocios relacionados (diversificación concéntrica) • Diversificación en negocios no relacionados (diversificación conglomerada)

dirigida a clientes ya existentes. Por ejemplo, Arm & Hammer introdujo con todo éxito un detergente de lavandería, un limpiador de hornos y un limpiador de alfombras. Cada uno aprovechó la imagen del bicarbonato de sosa como efectivo desodorizante y también aprovechó el alto nivel de reconocimiento de la marca Arm & Hammer.

Expansión al vender productos existentes a nuevos segmentos o países Quizá la estrategia de crecimiento con mayor potencial para numerosas compañías es el desarrollo de nuevos mercados para sus bienes o servicios ya existentes. Esto puede incluir la creación de programas de marketing dirigidos a segmentos de no usuarios o usuarios ocasionales de los mercados existentes. Así, teatros, orquestas y otras organizaciones de artes escénicas son frecuentes patrocinadores de compañías que hacen giras, para llegar a audiencias que están fuera de las zonas metropolitanas importantes y promover presentaciones vespertinas a precios más bajos y transporte público gratuito, para atraer personas mayores y estudiantes.

La expansión en mercados geográficos nuevos, en particular de otros países, también es una estrategia importante de crecimiento para muchas empresas. Por ejemplo, General Electric anunció una estrategia de crecimiento que desplaza el centro estratégico de la compañía del Occidente industrializado a Asia y América Latina.[26]



Mientras que las naciones en desarrollo representan mercados de crecimiento atractivos para los bienes y servicios industriales básicos y para la infraestructura, los crecientes ingresos personales y la caída de las barreras comerciales están convirtiéndolos en atractivos mercados potenciales para muchos bienes y servicios. Del mismo modo, las naciones en desarrollo pueden representar oportunidades de crecimiento para los productos y servicios basados en las tecnologías recientes o en los modelos de negocios. Por ejemplo, mientras que en pocos años es posible que el rápido crecimiento de ventas por e-mail para vendedores como Amazon.com se reduzca en Estados Unidos, se espera que el crecimiento en el número de compradores en línea se expanda rápidamente en Europa.[27]

Expansión por diversificación Muchas compañías también buscan el crecimiento al diversificar sus operaciones. Por lo general, esto es más riesgoso que las diversas estrategias de expansión porque a veces exige aprender nuevas operaciones y tratar con grupos desconocidos

de clientes. Sin embargo, la mayor parte de las grandes empresas de Estados Unidos, Europa y Asia están diversificadas en uno u otro grado.

La **integración vertical** es una forma en que las compañías se diversifican. La **integración vertical directa** se presenta cuando una compañía se mueve hacia el servicio de acercamiento al cliente en términos del flujo de producto, como cuando un fabricante se integra a un canal de distribución, ya sea mayorista o al menudeo. Por ejemplo, IBM recientemente retiró sus computadoras personales Aptiva de los vendedores independientes y las ofreció sólo a través del propio sitio web de venta al menudeo de la compañía, para mejorar servicio al cliente y reducir costos. La **integración inversa** ocurre cuando una compañía se mueve al alza (o sea, hacia las fuentes de proveeduría) al adquirir un proveedor.

La integración puede darle a una compañía acceso a fuentes escasas o volátiles de abastecimiento o un control más rígido del marketing, distribución o servicio a sus productos. Pero aumenta los riesgos inherentes al dedicar recursos importantes a una sola industria. Es frecuente también que la inversión necesaria para integrar verticalmente desvíe la rentabilidad adicional generada por las operaciones integradas, dando como resultado poca mejora en el rendimiento sobre inversiones.[28]

La **diversificación relacionada** (o **concéntrica**) ocurre cuando una compañía desarrolla internamente o adquiere otro negocio que no tiene productos o clientes en común con sus negocios actuales, pero que podría contribuir a la sinergia interna al compartir instalaciones de producción, nombres de marca, tecnología de investigación y desarrollo o marketing y capacidad de distribución. Así, PepsiCo adquirió Cracker Jack para complementar sus marcas de bocadillos salados y apalancar sus puntos fuertes de distribución en tiendas misceláneas.

Las motivaciones para la **diversificación no relacionada** (o **conglomerada**) son principalmente financieras más que operacionales. Por definición, una diversificación no relacionada comprende dos negocios que no tienen puntos comunes en cuanto a productos, clientes, instalaciones de producción o áreas funcionales de experiencia. Esta diversificación ocurre principalmente cuando un número desproporcionado de negocios actuales de una compañía enfrentan una baja debido a una demanda decreciente, más competencia o un producto obsoleto. La empresa debe buscar nuevas vías de crecimiento. Otras compañías más afortunadas pueden cambiarse a negocios no relacionados porque tienen más efectivo del que necesitan para expandir sus negocios actuales, o porque desean desanimar intentos de adquisición.

La diversificación no relacionada tiende a ser la estrategia más riesgosa de crecimiento en términos de resultados financieros. Los estudios más empíricos reportan que la diversificación relacionada es más propicia para la productividad del capital y para otras dimensiones de operación de lo que es una diversificación no relacionada.[29] Esto sugiere que la meta final de la estrategia de una corporación para el crecimiento debe ser desarrollar una cartera de valores de negocios compatible, para la cual la compañía pueda sumar valor a través de la aplicación de sus competencias internas exclusivas. En este sentido, las competencias de marketing de la corporación pueden ser particularmente importantes.

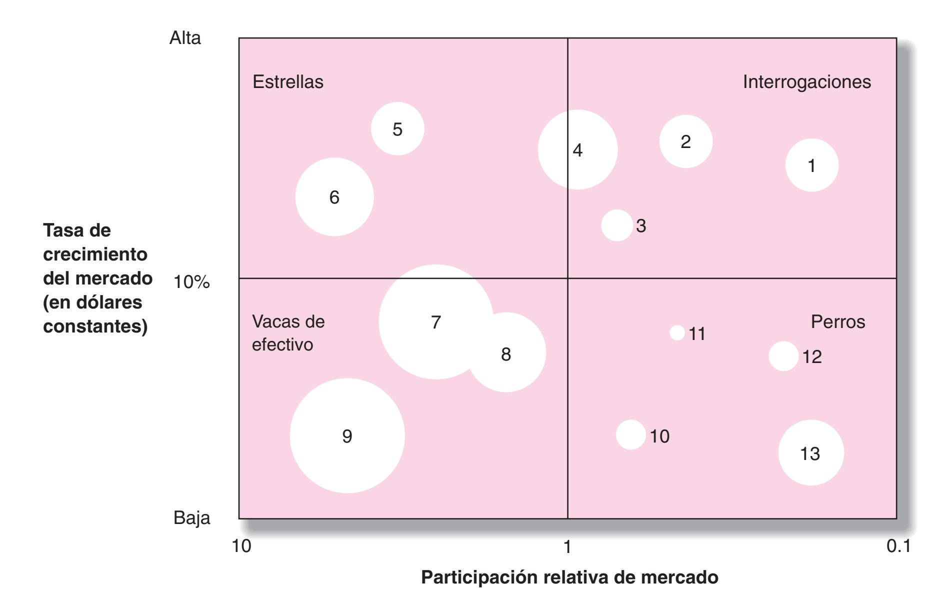
Expansión por diversificación a través de relaciones organizacionales o redes Recientemente, muchas empresas han tratado de ganar más beneficios por la expansión del mercado o la diversificación, mientras que al mismo tiempo se concentran de manera más intensa en unas pocas competencias internas. Tratan de lograr esta proeza al formar relaciones o redes organizacionales con otras empresas en lugar de adquirirlas en propiedad.[30]



Quizá los mejores modelos de estas redes organizacionales sean las *keiretsu* japonesas y las *chaebol* coreanas —coaliciones de instituciones financieras, distribuidores y empresas fabricantes de varias industrias, que con frecuencia se agrupan en torno a una gran empresa comercial que ayuda a coordinar las actividades de varios miembros de la coalición y vende sus productos y servicios en todo el mundo—. Como hemos visto, las compañías occidentales como IBM y RedEnvelope también están formando alianzas con proveedores, revendedores y hasta clientes para expandir sus ofertas de productos y servicios sin hacer nuevas e importantes inversiones ni descuidar sus competencias internas.

Ilustración 2.10

Matriz de participación relativa y crecimiento del mercado del Boston Consulting Group



Fuente: Reimpreso de Barry Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning* 10. © 1977 con permiso de Elsevier.

Asignación de recursos corporativos

Las organizaciones diversificadas tienen varias ventajas sobre las empresas menos interesadas. Tienen una esfera de acción más amplia en la que pueden invertir de una manera más informada, y sus porcentajes de crecimiento y rentabilidad pueden ser más estables porque pueden compensar las bajas de un negocio con las ganancias de otro. Para explotar las ventajas de la diversificación, sin embargo, los administradores corporativos deben tomar decisiones inteligentes acerca de cómo asignar los recursos financieros y humanos en los varios negocios de la compañía, así como en los mercados. Dos juegos de herramientas analíticas han demostrado ser útiles para tomar esas decisiones: los **modelos de cartera de negocios** y la **planeación con base en valores**.

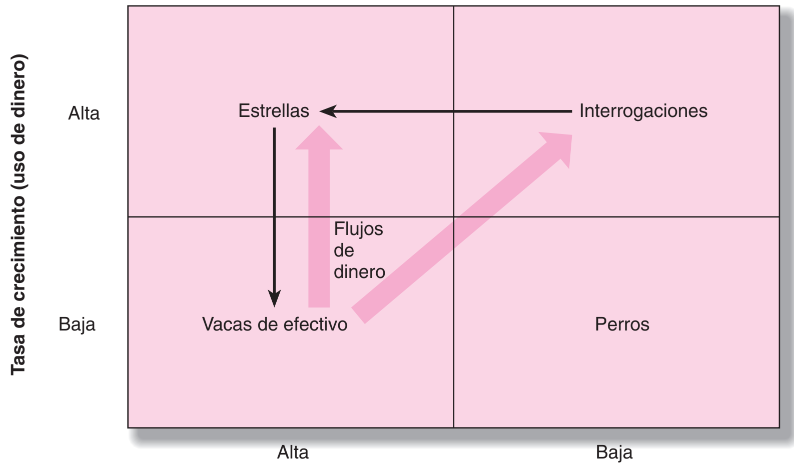
Modelos de cartera de negocios Uno de los desarrollos más importantes en la administración estratégica durante las décadas de 1970 y 1980, fue la adopción generalizada de modelos de carteras de negocios para ayudar a los administradores a asignar los recursos corporativos en múltiples negocios. Estos modelos hacen posible que los administradores clasifiquen y revisen sus negocios actuales y en perspectiva al verlos como portafolios de oportunidades de inversión, para luego evaluar las fortalezas competitivas del negocio y los atractivos de los mercados a los que sirven.

Matriz de participación y de crecimiento del Boston Consulting Group (BCG) Uno de los primeros, y mejor conocidos, modelos de portafolio de negocios es la matriz de participación y de crecimiento creado por el Boston Consulting Group a fines de la década de 1960. Este modelo analiza el impacto de invertir recursos en diferentes negocios con ganancias futuras y flujos de efectivo de la corporación. Cada negocio se posiciona en el cuadrante que le corresponde en una matriz, como se muestra en la ilustración 2.10. El eje vertical indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal muestra la participación relativa en el mercado del negocio.

La matriz de participación y de crecimiento supone que una compañía debe generar dinero de negocios con fuertes posiciones competitivas en los mercados maduros. Entonces puede

Ilustración 2.11

FLUJOS DE DINERO EN NEGOCIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DEL BCG



financiar inversiones y gastos en otras industrias que representan atractivas oportunidades futuras. Así, la **tasa de crecimiento del mercado** sobre el eje vertical es una medida representante de la madurez y el atractivo de una industria. Este modelo representa negocios en industrias rápidamente crecientes como oportunidades más atractivas de inversión para un crecimiento y rentabilidad futuros.

Del mismo modo, una **participación relativa en el mercado** es una representación de su fuerza competitiva dentro de su industria. Se calcula al dividir la participación absoluta de mercado del negocio en dólares o unidades entre la participación del principal competidor en la industria. Así, en la ilustración 2.10 un negocio está en una posición competitiva fuerte si su acción es igual o mayor a la del siguiente competidor principal (es decir, acción relativa de 1.0 o mayor). Por último, en la ilustración, el tamaño del círculo que representa cada negocio es proporcional al volumen de ventas de esa unidad. Así, los negocios 7 y 9 son los negocios de máximo volumen en esta compañía hipotética, mientras que el negocio 11 es el más pequeño.

Asignación de recursos e implicaciones en la estrategia Cada una de las cuatro células de la matriz de participación de crecimiento representa un tipo diferente de negocio con diferente estrategia y necesidades de recursos. Las implicaciones de cada una se estudian a continuación y se resumen en la ilustración 2.11.

- *Interrogaciones.* Los negocios en industrias de alto crecimiento con bajas participaciones relativas de mercado (las del cuadrante superior derecho de la ilustración 2.11) se denominan *interrogaciones* o *niños problema.* Estos negocios requieren grandes cantidades de dinero, no sólo para su expansión con el fin de ir al ritmo rápido de crecimiento del mercado, sino también para actividades de marketing (o márgenes reducidos) para construir una participación de mercado y alcanzar al líder de la industria. Si la administración puede aumentar con éxito la participación de un negocio clasificado como de interrogación, se convierte en estrella. Pero si la administración falla, finalmente se convierte en perro cuando la industria madure y disminuya la rapidez de crecimiento del mercado.
- *Estrellas.* La *estrella* es la líder del mercado en una industria de alto crecimiento. Las estrellas son decisivas para el continuo éxito de la compañía. Cuando sus industrias maduran, entran al cuadrante inferior izquierdo y se convierten en vacas de efectivo. Paradójicamente, mientras que las estrellas son de una importancia crítica, con frecuencia son usuarias netas en lugar de proveedores de dinero en el corto plazo (como se indica por la posibilidad de un flujo negativo de dinero que se muestra en la ilustración 2.11). Esto se debe a que la compañía ha de continuar invirtiendo en tales negocios para no quedarse atrás del rápido crecimiento del mercado y sostener las actividades de investigación y desarrollo y marketing necesarias para mantener una participación principal en el mercado.

- *Vacas de efectivo*. Los negocios con una participación relativamente alta en mercados de bajo crecimiento se llaman *vacas de efectivo* porque son los principales generadores de utilidades y dinero en una corporación. Estos negocios no requieren mucha inversión adicional de capital. Sus mercados son estables, y su posición de liderazgo suele significar que disfrutan de economías de escala y márgenes relativamente altos de utilidad. En consecuencia, la corporación puede usar el dinero de estos negocios para sostener sus interrogaciones y estrellas (como se ve en la ilustración 2.11). No obstante, esto no significa que la empresa deba necesariamente maximizar el flujo de dinero a corto plazo del negocio al reducir al máximo los gastos de investigación y desarrollo y marketing —en particular no en industrias donde el negocio podría continuar generando importantes ventas futuras—.
- *Perros*. Los negocios de baja participación en los mercados de bajo crecimiento se llaman *perros* porque, aunque pueden dar algún dinero, por lo general generan baja utilidad o pérdidas. Deshacerse de ellos es una opción para estos negocios, aun cuando puede ser difícil de hallar un comprador interesado. Otra estrategia común es cosechar negocios perros, lo cual comprende maximizar flujos de efectivo a corto plazo al reducir inversiones y gastos hasta que el negocio se desfase gradualmente.

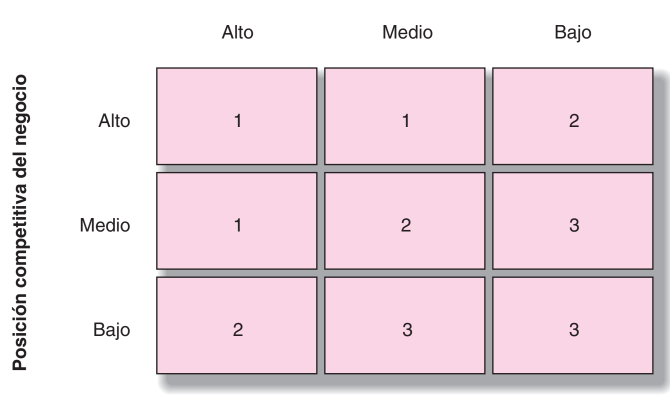
Limitaciones de la matriz de participación de crecimiento Debido a que la matriz de participación de crecimiento usa sólo dos variables como base para clasificar y analizar los negocios de una compañía, es relativamente fácil de entenderla. No obstante, mientras esta sencillez ayuda a explicar su popularidad, también significa que el modelo tiene limitaciones:

- *La tasa de crecimiento del mercado es un identificador inadecuado del atractivo general de una industria.* El crecimiento del mercado no siempre está directamente relacionado con la rentabilidad o el flujo del dinero. Algunas industrias de gran crecimiento nunca han sido muy rentables debido a las barreras bajas de entrada de la competencia e intensidad de capital que hacen posible que la oferta crezca incluso con más rapidez, lo cual resulta en una intensa competencia de precios. Del mismo modo, un rápido crecimiento en un año no es garantía de que el crecimiento continuará en el año siguiente.
- *Una participación relativa de mercado es inadecuada como identificador de la fuerza general de la competencia.* La participación de mercado se ve más apropiadamente como resultado de esfuerzos del pasado para formular y poner en práctica estrategias eficaces al nivel de negocio y marketing que como un indicador de una fuerza competitiva duradera.[31] Si cambia el ambiente externo, o los administradores de las unidades estratégicas de negocios cambian su estrategia, la participación relativa del mercado puede cambiar en forma considerable para el negocio.
- *Los resultados de un análisis de participación y crecimiento son muy sensibles a las variaciones en la forma en que se mide el crecimiento y la participación.*[32] Definir la industria relevante y el mercado al que se sirve (es decir, los segmentos de mercado objetivo que se persiguen) también puede presentar problemas. Por ejemplo, ¿compite Pepsi Cola sólo por una participación en el mercado de refrescos de cola, o por una participación del mucho mayor mercado de bebidas no alcohólicas, por ejemplo té helado, agua embotellada y jugos de frutas?
- *Mientras que la matriz especifica estrategias apropiadas de inversión para cada negocio, proporciona poca orientación sobre la forma cómo implementar mejor esas estrategias.* Mientras que el modelo sugiere que una empresa debería invertir en sus negocios, por ejemplo, no considera si hay fuentes potenciales de ventaja competitiva que el negocio pueda explotar para aumentar con éxito su participación. Sólo proporcionar más dinero a un negocio no garantiza que pueda mejorar su posición dentro de la matriz.
- *El modelo implícitamente supone que todas las unidades de negocio son independientes entre sí excepto en el flujo de efectivo.* Si esta suposición es imprecisa, el modelo puede sugerir algunas decisiones inapropiadas de asignación de recursos. Por ejemplo, si otras unidades estratégicas de negocios dependen de un negocio perro como fuente de oferta —o si comparten actividades funcionales, por ejemplo una planta común o fuerza de ventas, con ese negocio— la cosecha del negocio perro podría requerir de mayores costos o reducir la efectividad de las otras unidades estratégicas de negocio.

Modelos alternativos de portafolios de negocios En vista de las limitaciones expresadas en las líneas anteriores, varias compañías han tratado de mejorar el modelo básico de su portafolios de negocio. Estas mejoras se han concentrado básicamente en desarrollar medidas

Ilustración 2.12

MATRIZ DE POSICIÓN DEL ATRACTIVO DEL NEGOCIO EN LA INDUSTRIA



1 Inversión/crecimiento
2 Inversión selectiva/mantener posición
3 Cosechar/vender empresa

Variables que podrían usarse para evaluar:

Posición competitiva del negocio		Atractivo de la industria	
Tamaño	Distribución	Tamaño	Rentabilidad
Crecimiento	Tecnología	Crecimiento	Refinamiento tecnológico
Participación relativa	Capacidad de marketing	Intensidad competitiva	Reglamentos gubernamentales
Lealtad del cliente	Patentes	Niveles de precios	
Márgenes			

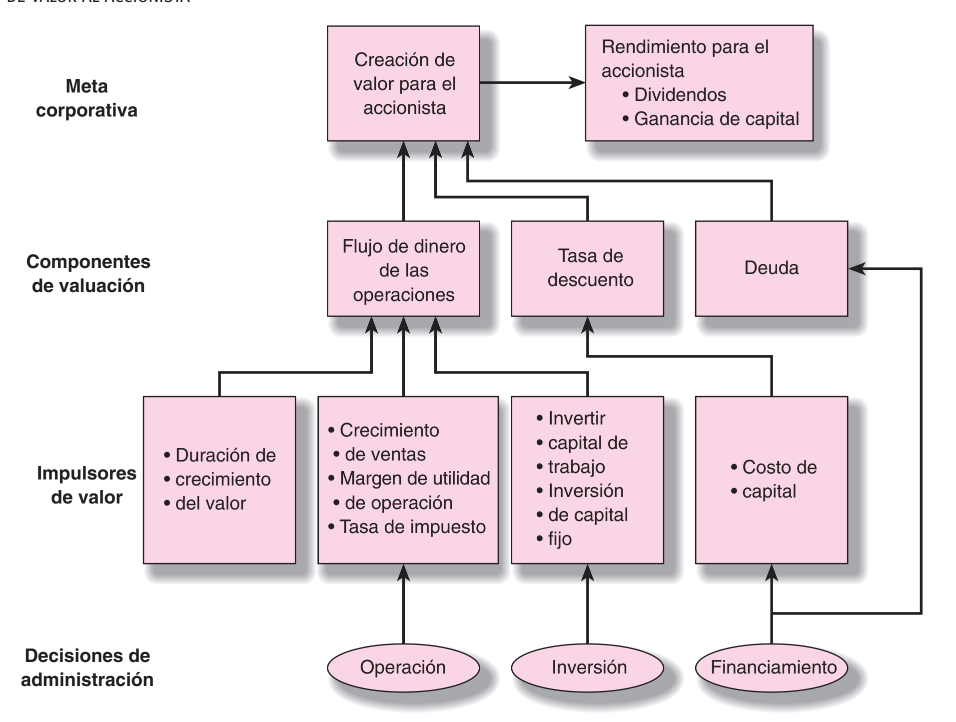
de factores múltiples, más detalladas, del atractivo de la industria y una fuerza competitiva del negocio, y en hacer el análisis más orientado al futuro. La ilustración 2.12 muestra algunos factores que los administradores podrían usar para evaluar el atractivo de la industria y la posición competitiva del negocio. Los administradores corporativos primeramente deben seleccionar los factores más apropiados para su empresa y valorarlos según su importancia relativa. Entonces, clasifican cada negocio y su industria en los dos conjuntos de factores. A continuación, combinan las evaluaciones ponderadas en medidas de resumen empleadas para poner cada negocio dentro de una de las nueve cajas de la matriz. Los negocios que caen en cajas con el número 1 (donde el atractivo de la industria y la capacidad del negocio para competir son relativamente altos) son buenos candidatos para incrementar la inversión de crecimiento a futuro. Los negocios de las cajas 2 deben recibir sólo inversión selectiva con la meta de mantener su posición actual. Por último, los negocios de las cajas 3 son candidatos para cosechar o para venderse.

Estos modelos de factores múltiples están más detallados que el modelo sencillo de participación y crecimiento y, en consecuencia, proporcionan más orientación estratégica respecto a la asignación apropiada de los recursos en los negocios. También son más útiles para evaluar nuevos mercados de negocio potenciales. No obstante, las medidas de factores múltiples de estos modelos pueden ser subjetivas y ambiguas, en especial cuando los administradores deban evaluar diferentes industrias con el mismo conjunto de factores. Del mismo modo, las conclusiones formuladas de estos modelos todavía dependen de la forma en que se definan las industrias y los mercados.[33]

Planificación con base en el valor Como ya mencionamos, una limitación del análisis del portafolios de negocios es que especifica cómo deben las empresas asignar recursos financieros en sus negocios, sin considerar las estrategias competitivas que ofrecen esos negocios, o que deben estar persiguiendo. Un análisis del portafolios de negocios proporciona poca orientación, por ejemplo, para decidir cuál de dos negocios del tipo interrogación —cada uno en mercados atractivos pero que siguen diferentes estrategias— merece mayor inversión o en seleccionar cuál de varias estrategias competitivas debe perseguir una unidad de negocio en particular.

Ilustración 2.13

FACTORES QUE AFECTAN LA CREACIÓN DE VALOR AL ACCIONISTA



Fuente: Reimpreso con permiso de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Creating Shareholder Value,* edición corregida y aumentada (p. 76) por Alfred Rappaport. Copyright © 1986, 1988 por Alfred Rappaport. Todos los derechos reservados.

La **planificación con base en el valor** es una herramienta de asignación de recursos que trata de resolver tales problemas al evaluar el valor para el accionista que una estrategia probablemente pueda crear. Así, la planificación con base en el valor proporciona una base para comparar los rendimientos económicos a ganar de una inversión en diferentes negocios que persiguen diferentes estrategias, o de estrategias alternativas que podrían ser adoptadas para una unidad de negocios determinada.

Actualmente se usan varios métodos de planificación con base en el valor, pero todos comparten tres características básicas.[34] Primero, evalúan el valor económico que es probable que produzca una estrategia al examinar los flujos de dinero que va a generar, en lugar de apoyarse en medidas deformadas de contabilidad como es el rendimiento sobre inversiones.[35] En segundo lugar, estiman el valor al accionista que una estrategia producirá al descontar sus flujos pronosticados de dinero por el costo de capital ajustado al riesgo del negocio. Por último, evalúan estrategias basadas en la probabilidad de que las inversiones requeridas por una estrategia entregarán rendimientos mayores al costo del capital. La cantidad de rendimiento que una estrategia o programa de operación genera en exceso del costo de capital, se conoce como **valor agregado económico** (EVA, economic value added).[36] Este método de evaluar estrategias alternativas es particularmente apropiado para asignar recursos en unidades de negocios, porque la mayor parte de las inversiones de capital se hacen al nivel de la unidad de negocios, y diferentes unidades de negocio por lo general se enfrentan a diferentes riesgos y, por lo tanto, tienen diferentes costos de capital.

Modelo de flujo de dinero descontado Quizá el método mejor conocido y más usado para la planificación con base en el valor es el modelo de flujo de dinero descontado propuesto por Alfred Rappaport y el Alcar Group, Inc. En este modelo, como indica la ilustración 2.13, el valor al accionista creado por una estrategia está determinado por el flujo de dinero que genera,

el costo del capital del negocio (que se usa para descontar futuros flujos de dinero a su valor presente) y el valor de mercado de la deuda asignado al negocio. Los futuros flujos de efectivo generados por la estrategia, a su vez, se ven afectados por seis "impulsores del valor": la tasa de crecimiento de ventas que producirá la estrategia, el margen de utilidad de operación, la tasa de impuesto, la inversión en capital de trabajo, la inversión de capital fijo requerido por la estrategia y la duración del crecimiento del valor.

Los primeros cinco impulsores del valor se explican por sí solos, pero el sexto requiere un comentario. La duración del crecimiento del valor representa la estimación de la administración del número de años en los que se puede esperar que la estrategia produzca tasas de rendimiento que rebasen el costo del capital. Esta estimación, a su vez, está ligada a otros dos requisitos de la gerencia. Primero, el administrador debe decidir la duración del periodo de planificación (por lo general de tres a cinco años); el administrador(a) debe entonces estimar el valor residual que la estrategia continuará produciendo después de que termine el periodo de planificación. Estas decisiones son difíciles, porque comprenden predicciones de lo que ocurrirá en el futuro relativamente distante.[37]

Algunas limitaciones de la planificación con base en el valor La planificación con base en el valor no sustituye a la planificación estratégica; es sólo una herramienta para evaluar alternativas de estrategia identificadas y desarrolladas a través de los requisitos de la gerencia. Esto se debe a que se apoya en pronósticos de muchas clases para dar un valor financiero a las esperanzas, temores y expectativas que los administradores asocian con cada alternativa. Las proyecciones de ingreso de efectivo se apoyan en pronósticos de volumen de ventas, mezcla de productos, precios unitarios y acciones de la competencia. Las erogaciones esperadas de dinero dependen de proyecciones de varios elementos de costo, capital de trabajo y necesidades de inversiones.

Mientras que los buenos pronósticos son notablemente difíciles de hacer, son decisivos para la validez de una planificación con base en el valor. Desafortunadamente, algunas tendencias naturales del hombre sobrevalúan los pronósticos financieros asociados con algunas alternativas de estrategia y subestiman otros. Por ejemplo, es probable que los administradores sobreestimen los rendimientos futuros de una estrategia que en la actualidad es de éxito. La evidencia de un éxito del pasado tiende a pesar más que las evaluaciones cualitativas de amenazas futuras.

NOTA CLAVE

Algunas clases de alternativas de estrategia se subvalúan demasiado. Particularmente inquietante desde el punto de vista de marketing es la tendencia a subestimar el valor de conservar los clientes.

Algunas clases de alternativas de estrategia se subvalúan demasiado. Particularmente inquietante desde el punto de vista de marketing es la tendencia a subestimar el valor de conservar los clientes. Poner una cifra en el daño que se ocasiona a la ventaja competitiva de una compañía por no hacer una inversión estratégica necesaria para mantener el mismo estado de cosas en un momento determinado, es más difícil que documentar potenciales ahorros en costo o mejoras en utilidad que una inversión podría generar. Y, por último, la planificación con base en el valor puede evaluar alternativas, pero no crearlas. La mejor estrategia nunca superará el proceso de evaluación si la administración no la identifica.[38]

Implicaciones del marketing en las decisiones estratégicas de la unidad de negocios

Los componentes de una empresa que opera industrias o negocios múltiples por lo general reciben el nombre de **unidades estratégicas de negocios** (**SBU**, **strategic business unit**). Los administradores de cada una de estas unidades de negocios deciden qué metas, mercados y estrategias competitivas perseguir. Los administradores corporativos de alto nivel suelen reservarse el derecho de revisar y aprobar estas decisiones para asegurarse de su total coherencia con la misión, metas y asignación de recursos de la compañía en las SBU en su portafolios de negocios. No obstante, los administradores al nivel de una unidad estratégica de negocios, en particular los que están en marketing y ventas, tienen la responsabilidad principal de recolectar y analizar información relevante y generar estrategias apropiadas para sus negocios. Estos administradores están más familiarizados con los productos, clientes y competidores de una SBU determinada, y son responsables de implementar con éxito la estrategia. La razón fundamental

para descomponer empresas más grandes en unidades estratégicas de negocio semiautónomas comúnmente sale de un deseo orientado al mercado para acercar la toma de decisiones estratégicas a los clientes que el negocio desea captar.

El primer paso en el desarrollo de estrategias al nivel de negocio, entonces, es que la empresa decida cómo dividirse en unidades estratégicas de negocios (SBU). Los administradores de cada SBU deben entonces hacer recomendaciones acerca de *a*) las metas de la unidad, *b*) el ámbito de sus clientes objetivo y las ofertas, *c*) qué estrategia competitiva general buscar para construir una ventaja competitiva en sus mercados, y *d*) en qué forma deben asignarse los recursos a través de sus entradas al mercado-producto y a sus departamentos funcionales.

¿Cómo deben diseñarse las unidades estratégicas de negocios?

Idealmente, las unidades estratégicas de negocios tienen las siguientes características:

- *Un conjunto homogéneo de mercados a servir con un número limitado de tecnologías relacionadas.* La minimización de la diversidad de entradas en un mercado de producto de una SBU hace posible que el administrador de la unidad formule mejor, y ponga en práctica, una estrategia de negocios coherente e internamente congruente.
- *Un conjunto único de mercados*, en el sentido de que ninguna otra SBU dentro de la compañía compite por los mismos clientes con productos similares. Por lo tanto, la compañía evita la duplicación de esfuerzos y maximiza las economías de escala dentro de sus unidades estratégicas de negocio.
- *Control sobre los factores necesarios para una operación exitosa*, por ejemplo producción, investigación y desarrollo e ingeniería, marketing y distribución. Esto no significa que una SBU no deba compartir recursos, tales como la planta de manufactura o una fuerza de ventas, con una o más unidades de negocios distintas. La SBU debe determinar la forma en que su participación en los recursos conjuntos se utiliza para llevar a cabo su estrategia de una manera eficiente.
- *Responsabilidad por su propia rentabilidad.*

Como es de esperarse, las empresas no siempre satisfacen todos estos ideales cuando diseñan unidades de negocios. Suele haber resultados intermedios entre tener muchas SBU homogéneas pequeñas y grandes, pero menos SBU que la alta administración pueda supervisar con más facilidad.

¿Qué criterios deben usar los administradores para decidir cómo deben agrupar los mercados en una unidad de negocios? Las tres dimensiones que definen el ámbito y la misión de toda la corporación también definen unidades estratégicas de negocios (SBU) individuales:

1. *Compatibilidad técnica*, en particular con respecto a tecnologías de producto y requisitos operacionales, como el uso de instalaciones de producción similares y la experiencia en ingeniería.
2. Similitud en las *necesidades del cliente* o beneficios del producto buscados por los clientes en los mercados objetivo.
3. Similitud en las *características personales* o patrones de comportamiento de los clientes en los mercados objetivo.

En la práctica, la selección se da con frecuencia entre la compatibilidad técnica/operacional por un lado y la homogeneidad del cliente por el otro. Frecuentemente la administración define las SBU por mercados que requieren tecnologías, instalaciones de producción y conocimientos de empleados similares. Esto reduce al mínimo los problemas de coordinación que intervienen en administrar la unidad y aumenta su capacidad de concentrarse en una o unas pocas competencias esenciales.

En algunos casos, no obstante, las sinergias de marketing ganadas al coordinar productos técnicamente diferentes dirigidos a la necesidad del mismo cliente o segmento de mercado valen más que las consideraciones de la operación. En estas empresas, los administradores agrupan entradas al mercado en las SBU basados en las similitudes en los sistemas de clientes o de distribución. General Foods Corporation, por ejemplo, incluye Cool Whip y Jell-O en la misma SBU aun cuando requieren diferentes tecnologías de producción porque se venden como productos para postres.

Metas de la unidad de negocios

Como ya dijimos, las metas corporativas suelen dividirse en submetas para cada unidad estratégica de negocios (SBU). Esas submetas con frecuencia varían según el atractivo de la industria de las SBU, la fuerza de su posición competitiva y cosas semejantes.

Del mismo modo, dividir las metas de una SBU en submetas para cada uno de los lanzamientos al mercado es con frecuencia una parte importante al desarrollar una estrategia al nivel de negocios. Estas submetas necesitan sumarse a logros de las metas generales de la SBU; sin embargo, deben variar en entradas al mercado para reflejar diferencias en el atractivo y potencial de crecimiento de los segmentos individuales del mercado y los puntos fuertes competitivos del producto de la SBU en cada mercado.

Estrategia competitiva de la unidad de negocios

La pregunta esencial al formular una estrategia de negocios es: ¿cómo va a competir la unidad de negocios para ganar una ventaja competitiva sostenible dentro de su industria? Lograr una ventaja competitiva exige que una unidad de negocios tome dos opciones:

- ¿Cuál es el dominio competitivo o ámbito de la unidad estratégica de negocios (SBU)? ¿Qué segmentos de mercado puede seleccionar y qué necesidades del cliente puede satisfacer? Éstas se expresan en términos más generales a como se hace con la estrategia de marketing. Sirven como guías para la formulación de estrategias para las entradas individuales al mercado.
- ¿Cómo puede la unidad de negocios distinguirse de competidores en su(s) mercado(s) objetivo? ¿En qué competencia distintiva se puede apoyar para lograr una posición única con respecto a sus competidores?

Decisiones acerca del ámbito de una SBU El ámbito estratégico de un negocio se puede definir ya sea en forma general o reducida. Puede buscar una variedad de segmentos de mercado dentro de su industria o concentrarse sólo en uno o unos pocos segmentos objetivo. La decisión acerca de cuántos segmentos de clientes atender suele girar en torno a una combinación de factores, incluyendo metas del negocio y recursos disponibles, características del mercado (por ejemplo el número y tamaño de los diferentes segmentos de clientes), y los puntos fuertes y débiles de la SBU con respecto a sus competidores. En los capítulos 16 y 17 examinaremos estas decisiones acerca del ámbito estratégico y las variables que influyen en ellas, y estudiaremos estrategias para diferentes clases de industrias en etapas variables de sus ciclos vitales.

Por ahora, el punto importante a reconocer es que el ámbito del interés estratégico de un negocio tiene ramificaciones para casi cada uno de los componentes de su programa de marketing, incluyendo el espacio de su línea de productos; la audiencia para su publicidad, promoción y esfuerzos del personal de ventas; el diseño de su sistema de distribución, y la variedad de precios que son viables. Por ejemplo, cuando IBM decidió expandir el mercado objetivo para sus servicios basados en la web para incluir una variedad más amplia de pequeños negocios y empresas dot.com que iniciaban, tuvo que desarrollar muchas nuevas ofertas de servicio para satisfacer las necesidades de estos clientes. Pero también tuvo que abandonar su estrategia de cobrar sólo precios altos, cambiar el contenido de su publicidad y redirigir una parte importante de sus ventas personales y el esfuerzo de promoción hacia sus nuevos segmentos de clientes.

Asignar recursos dentro de la unidad de negocios Una vez que los administradores de una SBU decidan sobre el ámbito de segmentos del mercado y las entradas al mercado a buscar, asignan recursos financieros y humanos proporcionados por la administración corporativa a estos mercados. Debido a que este proceso es similar a asignar recursos corporativos a través de unidades estratégicas de negocios (SBU), muchas empresas usan herramientas similares para el análisis del portafolios de negocios para ambos.

Ganar una ventaja competitiva Hay muchas formas en las que una unidad de negocios podría tratar de obtener ventaja sobre sus competidores dentro del ámbito de su dominio

estratégico. Para tener éxito a largo plazo, no obstante, una estrategia competitiva debe tener tres características: [39]

- Debe generar valor para el cliente. Debe dar a los clientes potenciales una buena razón para comprar de la SBU en lugar de a sus competidores. La estrategia debe estar fundada en dar uno o más beneficios superiores a un precio similar al que los competidores cobran, o entregar beneficios comparables a un precio más bajo.
- El valor superior debe ser percibido por el cliente. Aun cuando el producto o servicio de una SBU sea mejor que el de la competencia, si el cliente no está consciente de ello —o no da mucho valor a los beneficios adicionales— no gana una ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando se reducen las diferencias técnicas y de operación entre computadoras personales (PC), la estrategia competitiva de IBM de cobrar precios altos por productos técnicamente superiores se hizo insostenible.
- La ventaja debe ser difícil de copiar por los competidores. Cuanto más fácil sea para los competidores copiar una estrategia exitosa, más corta será la ventaja competitiva de la SBU. Por ejemplo, Minnetonka, Inc. ganó ventaja al introducir Check-Up, la primera pasta dental para combatir la placa. Debido a que sus ingredientes únicos no podían patentarse, más de dos docenas de marcas competidoras llegaron al mercado antes de un año; muchas de ellas de compañías mucho más grandes como son Procter & Gamble y Colgate-Palmolive.

Recursos de mercado y ventaja competitiva Para ser sustentable, una ventaja competitiva debe estar basada en recursos que otras compañías no tienen y que son difíciles de adquirir.[40] Muchos de estos recursos únicos están relacionados con el mercado. Por ejemplo, algunos negocios tienen sistemas de información muy desarrollados, grandes operaciones de investigación de mercado y/o relaciones de cooperación a largo plazo con clientes que les dan una capacidad superior para identificar y responder a las necesidades y deseos de los clientes emergentes. Otros tienen un nombre de marca que los clientes reconocen y confían en él, alianzas cooperativas con proveedores o distribuidores que mejoran la eficiencia, o un grupo de clientes satisfecho y leal que están dispuestos a comprar productos o servicios relacionados.[41]

Le corresponde a la unidad de negocios desarrollar una estrategia competitiva que convierta uno o más de sus recursos o competencias únicos en algo de valor para los clientes. Mientras que uno pueda concebir una variedad casi infinita de estas estrategias, la mayor parte se pueden clasificar en pocos tipos "genéricos". Por ejemplo, Treacy y Wiersema dicen que los líderes de mercado tienden a buscar una de tres categorías de estrategia competitiva. Hacen hincapié en la excelencia operacional, que por lo general se traduce en costos y precios más bajos, o se diferencian a través del liderazgo de producto o la familiaridad con el cliente y un servicio superior.[42] Estas estrategias genéricas se resumen en la ilustración 2.14, junto con algunas características y competencias de negocios capaces de implementar con efectividad cada estrategia. Nótese cuántos de los procesos de negocios internos que sirven de base a los tres tipos de estrategia están relacionados con la función de marketing.

Otros autores sugieren formas adicionales para clasificar estrategias de negocios.[43] Sin importar cuántas estrategias se definan, los puntos clave son *a*) que las estrategias competitivas se formen —al menos en parte— con recursos y competencias de marketing y *b*) que la estrategia competitiva que busca una SBU, a su vez, ayude a determinar qué programas estratégicos de marketing son viables para sus diversas entradas al mercado. En el capítulo 10 examinamos con más detalle esta relación simbiótica entre los recursos y las competencias de marketing, las estrategias competitivas al nivel de negocio y los programas de marketing para productos y servicios individuales.

Estrategias competitivas para negocios que inician Buena parte de la exposición que vimos líneas antes, acerca de estrategias competitivas para las SBU individuales dentro de grandes corporaciones, también aplica a negocios pequeños que inician y que son independientes. No obstante, los negocios más exitosos que inician tienen un ámbito estratégico estrecho, al menos al principio. Sus limitados recursos financieros, humanos y de marketing (por ejemplo, marcas desconocidas, falta de canales de distribución establecidos, falta de una base con el cliente leal, etc.) los obliga a concentrarse en uno o unos pocos segmentos objetivo definidos. Simplemente no tienen los recursos para ser todo para todas las personas.

Ilustración 2.14

TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y LAS CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DE NEGOCIOS QUE LAS IMPLEMENTAN CON EFICIENCIA

	Disciplinas		
Características de la compañía	**Excelencia de operación**	**Liderazgo de producto**	**Familiaridad con los clientes**
Procesos internos de un negocio	Afinar sistemas de distribución y dar servicio sin problemas	Alimenta ideas, las traduce en productos y las vende con éxito	Da soluciones y ayuda a los clientes a operar sus negocios
Estructura	Tiene autoridad central fuerte, y un nivel finito de autorización	Actúa en forma precisa, orgánica, con libertad de acción y siempre cambiante	Impulsa una autorización cerca del contacto con los clientes
Sistemas de administración	Mantener procedimientos estándar de operación	Recompensar la capacidad innovadora de individuos y éxitos de nuevos productos	Mide el costo de dar servicio y de mantener la lealtad de los clientes
Cultura	Actúa de manera predecible y piensa que “una talla ajusta a todos”	Experimenta y piensa “fuera de la caja”	Es flexible y piensa sobre “hacer lo que guste”

Fuente: Michael Treacy y Fred Wiersema, “How Market Leaders Sep Their Edge”, *Fortune*, 6 de febrero de 1995, p. 96.

Esas mismas limitaciones de recursos hacen que sea inteligente evitar confrontaciones directas con los competidores más grandes y más sólidos. En consecuencia, los negocios que inician con éxito tienden a concentrase en segmentos de nicho que no están atendidos adecuadamente y/o en hallar formas para dar beneficios únicos y de mayor valor. Como vimos en el capítulo 1, por ejemplo, aun cuando RedEnvelope podía captar millones en capital de riesgo, se concentró en un mercado objetivo definido y preciso de personas que hacen regalos de precio elevado. Y la compañía está tratando de entregar mayor valor al desarrollar una línea única de regalos que no se pueden hallar en otra parte y de alcanzar rigurosas normas de servicio al cliente. El resultado es que la simbiosis entre el análisis del mercado y el conocimiento del cliente, la estrategia competitiva, los programas de marketing y la operación exitosa es con frecuencia más fuerte en empresas pequeñas y que inician de lo que es en las IBM y las PepsiCo del mundo.

PARA ANÁLISIS

- Las perspectivas del marketing están en el corazón de la toma estratégica de decisiones, ya sea a niveles corporativos, de unidades de negocios o de mercado-producto. Todos los gerentes que aspiren a puestos en la administración general necesitan conceptos de marketing y herramientas en su repertorio.
- Las empresas orientadas al mercado —las que planean y coordinan actividades de la compañía alrededor de la meta principal de satisfacer las necesidades de sus clientes— tienden a superar a otras firmas en varios aspectos, incluyendo el crecimiento en ventas, el rendimiento sobre activos y el éxito de nuevos productos.
- El comportamiento no ético de los empleados de una compañía puede dañar la confianza entre esa compañía y sus proveedores y clientes, con lo cual se altera el desarrollo de las relaciones a largo plazo y con el tiempo reducen ventas y utilidades.
- Las cuatro vías principales para un crecimiento corporativo —penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y estrategias de diversificación— implican diferencias en el ámbito estratégico de una compañía, requieren diferentes competencias y acciones de marketing y abarcan diferentes tipos y cantidades de riesgo. Las decisiones acerca de las vías a buscar deben considerar todos estos factores.

- La meta principal al formular estrategias de una unidad de negocios es establecer una base para una ventaja competitiva sostenible que proporcione mayor valor a clientes. Hacer esto exige el desarrollo de recursos —con frecuencia vendiendo recursos, por ejemplo nombres de marca, sistemas de información y bases de datos, relaciones de largo plazo con clientes, etc.— que otras compañías no tienen y son difíciles de adquirir.
- La formación exitosa de una nueva compañía suele exigir una estrategia competitiva que entregue un valor superior a un segmento objetivo definido con precisión, en una forma que evite la confrontación directa con los competidores establecidos o sea difícil para ellos emular. Por lo tanto, la percepción de un mercado y su análisis, la segmentación y selección de un mercado, así como la capacidad de posicionarse en un mercado suelen ser decisivas para ayudar a nuevas empresas a superar circunstancias desfavorables contra su supervivencia.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. El ejemplo de caso práctico está basado en material que se halla en Spencer E. Ante, "The New Blue", *Business Week,* 17 de marzo de 2003, pp. 80-88; Spencer E. Ante, "For Big Blue, The Big Enchilada", *Business Week*, 28 de octubre de 2002, pp. 58-59; Ira Saber, "Inside IBM: Internet Business Machines", *Business Week*, Sección E-BIZ, 13 de diciembre de 1999, pp. EB20-38; y el sitio web de la compañía en www.ibm.com. También, alguna información histórica de los antecedentes está basada en Das Narayandas y V. Kasturi Rangan*, "*Dell Computer Corporation", Harvard Business School caso # 9-596-058 (Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995).

2. Christian Homburg, John P. Workman, Jr. y Harley Krohmer, "Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing* 63 (abril de 1999), pp. 1-17.

3. Citado en Katherine Z. Andrews, "Still a Major Player: Marketing's Role in Today's Firms", *Insights from MSI*, invierno de 1999, p. 2.

4. Frederick E. Webster, Jr., "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management* 3 (1994), pp. 9-16.

5. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 168-179.

6. Por ejemplo, vea John C. Narver y Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (abril de 1990), pp. 1-18; Bernard J. Jaworski y Ajay Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (julio de 1993); y Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment", *Journal of Marketing* 58 (enero de 1994), pp. 46-55.

7. Slater y Narver, "Market Orientation"; y John P. Workman, Jr. "When Marketing Should Follow Instead of Lead", *Marketing Management* 2 (1993), pp. 8-19.

8. Para muchos ejemplos, vea Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).

9. E. Jerome McCarthy y William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing: A Global Managerial Approach,* 11a. edición (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), cap. 2.

10. "GE's Brave New World", *Business Week*, 8 de noviembre de 1993, pp. 64-70.

11. Ésta es una forma ligeramente modificada de la definición de Charles W. Hofer y Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978), p. 25. No obstante, nuestra definición difiere en que vemos la fijación de metas como parte integral de una formulación estratégica, mientras que ellos ven la fijación de metas como un proceso separado. Debido a que las metas de una empresa o unidad de negocios están influidas y restringidas por muchos de los mismos factores ambientales y competitivos que los otros elementos de estrategia, sin embargo, parece lógico tratar tanto la determinación de metas como las asignaciones de recursos dirigidos a alcanzar esos objetivos como dos partes del mismo proceso de la planeación estratégica.

12. Sin embargo, mientras que tales sinergias a nivel corporativo se usan con frecuencia para justificar fusiones, adquisiciones y saqueos en nuevos negocios, a veces resultan elusivas. Por ejemplo, vea Laura Landro, "Giants Talk Synergy But Few Make It Work", *The Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 1995, p. B1.

13. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68 (mayo-junio de 1990), pp. 79-91.

14. Como se sugirió en la ilustración 2.5, las decisiones corporativas sobre los recursos deben también considerar el desarrollo de recursos superiores o únicos capaces de dar a la firma una ventaja competitiva sostenible, y la posibilidad de generar sinergia por medio de compartir recursos en unidades de negocios o divisiones. Mientras que estas preocupaciones corporativas están con mucho fuera del alcance de este libro, los lectores interesados pueden hallar un análisis más detallado en Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, J., John Mullins y Jean-Claude Larreche, *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 4a. edición (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), cap. 2.

15. John A. Byrne, "PepsiCo's New Formula", *Business Week*, 10 de abril de 2000, pp. 172-184.

16. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1960), pp. 455-456.

17. "Good Grief", *The Economist*, 8 de abril de 1995, p. 57; y "Doing Well by Doing Good", *The Economist*, 22 de abril de 2000, pp. 65-67.

18. "Doing Well by Doing Good", p. 66.

19. Robert A. Cooke, *Ethics in Business: A perspective* (Chicago: Arthur Andersen, 1988).

20. I. Fredrick Trawick, John E. Swan, Gail W. McGee y David R. Rink, "Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier", *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (invierno de 1991), pp. 17-23.

21. Dawn Bryan, "Using Gifts to Make the Scale", *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1989, pp. 48-53. Vea también, "The Destructive Cost of Greasing Palms", *Business Week,* 6 de diciembre de 1993, pp. 133-138.

22. Y. K. Shetty, "New Look at Corporate Goals", *California Management Review* 12 (invierno de 1979), pp. 71-79; vea también Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* 74 (enero-febrero de 1996), pp. 75-85.

23. Gordon Donaldson, *Managing Corporate Wealth* (Nueva York: Praeger, 1984). Vea también, Kaplan y Norton, "Using the Balanced Scorecard", y Srivastava, Shervani y Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value".

24. Daniel P. Finkelman, "Crossing the 'Zone of Indifference'", *Marketing Management* 2, núm. 3 (1993), pp. 22-31.

25. Heather Green, "Shakeout: E-tailers", *Business Week*, 15 de mayo de 2000, pp. EB102-108; y Heather Green, "How Hard Should Amazon Swing?", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 38.

26. "GE's Brave New World", *Business Week*, 8 de noviembre de 1993, pp. 64-70.

27. Jennifer L. Shenker, "The Future Is Now", *Time*, 10 de abril de 2000, pp. 85-86; y "2002 Marketing Factbook", *Marketing News*, 8 de julio de 2002, p. 19.

28. Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), cap. 8.

29. Para un repaso más completo de la evidencia respecto a los efectos de diversificación en la operación de una firma, vea Roger A. Kerin, Vijay Majan y P. Rayan Varadarajan, *Contemporary Perspective on Strategic Market Planning* (Boston: Allyn y Bacon, 1990), cap. 6.

30. Por ejemplo, vea Ravi S. Achrol y Philip Kotler, "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 146-163.

31. Robert Jacobson dice que la participación en el mercado y la rentabilidad son resultados conjuntos de estrategias exitosas y, además, que es probable que la experiencia de la administración tenga gran impacto en la rentabilidad. Vea "Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect", *Journal of Marketing* 52 (octubre de 1988), pp. 68-80.

32. Yoram Wind, Vijay Mahajan y Donald D. Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing* 47 (primavera de 1983), pp. 89-99.

33. Para un estudio más detallado de los usos y limitaciones de modelos de factores múltiples de portafolios de negocios , vea Kerin, Majan y Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, cap. 3.

34. El modelo de flujo de efectivo descontado es el método que se concentra en este capítulo. Está detallado en la obra de Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value: A New Standard for Business Performance* (Nueva York: Free Press, 1986).

35. Para un estudio detallado de los defectos de los datos de contabilidad para determinar el valor creado por una estrategia, vea Rappaport, *Creating Shareholder Value*, cap. 2.

36. Para un estudio más detallado de EVA y algunos ejemplos prácticos, vea Shawn Tully, "The Real Key to Creating Wealth", *Fortune*, 20 de septiembre de 1993, pp. 38-50; y Terrence P. Pare, "The New Champ of Wealth Creation", *Fortune,* 18 de septiembre de 1995, pp. 131-132.

37. Un estudio más profundo de los pronósticos y otros procedimientos empleados en la planificación con base en el valor se puede hallar en Rappaport, *Creating Shareholder Value,* o Kerin, Jahajan y Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, cap. 9.

38. Las limitaciones de planificación con base en el valor se estudian con más detalle en George S. Day y Liam Fahey, "Putting Strategy into Shareholder Value Analysis", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, pp. 156-162.

39. David A. Aaker, *Strategic Market Management*, 5a. edición (Nueva York: Wiley, 1998), cap. 8.

40. Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991), pp. 99-120; y Margaret A. Peteraf, "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (1994), pp. 179-192.

41. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (octubre de 1994), pp. 37-52; y George S. Day y Prakash Nedungadi, "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing* 58 (abril de 1994), pp. 31-44.

42. Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).

43. Por ejemplo, vea Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985); y Robert E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).

APÉNDICE 2.1

CÓDIGO DE ÉTICA DE LA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

CÓDIGO DE ÉTICA

Los miembros de la American Marketing Association (AMA) están comprometidos con una conducta ética profesional. Se han unido para suscribir este Código de Ética que comprende los siguientes temas:

Responsabilidades del vendedor

Los vendedores deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actividades y hacer todo el esfuerzo para asegurar que sus decisiones, recomendaciones y acciones funcionen para identificar, servir y satisfacer a todo conjunto público relevante: clientes, organizaciones y sociedad.

La conducta profesional de los vendedores debe estar orientada por:

1. La regla básica de ética profesional: no hacer daño intencionalmente.
2. Adherirse a toda ley y reglamento aplicable.
3. La representación precisa de su educación, capacitación y experiencia.
4. El apoyo, práctica y promoción activos de este Código de Ética.

Honestidad e imparcialidad

Los vendedores cumplirán y adelantarán la integridad, honor y dignidad de la profesión de ventas al:

1. Ser honesto al servir a consumidores, clientes, empleados, proveedores, distribuidores y al público.
2. No participar intencionalmente en un conflicto de interés sin previo aviso a todas las partes involucradas.
3. Establecer programas equitativos de cuotas incluyendo el pago de recibos de compensación usual, por costumbre, y/o legal para intercambios de marketing.

Derechos y obligaciones de las partes en el proceso de intercambio de marketing

Los participantes en el proceso de intercambio de marketing deben tener capacidad para esperar que:

1. Los productos y servicios ofrecidos son seguros y se ajustan a sus usos propuestos.
2. Los comunicados acerca de los productos y servicios ofrecidos no son engañosos.
3. Todas las partes tratan de liberarse de sus obligaciones, financieras y de otro tipo, de buena fe.
4. Existen métodos internos apropiados para un ajuste equitativo y/o compensación de quejas respecto a las compras.

Se entiende que lo anterior debe incluir, *pero no está limitado a,* las siguientes responsabilidades del vendedor.

En el campo de desarrollo y administración de productos:

- Declaración de todos los riesgos asociados con el uso del producto o servicio.
- Identificación de cualquier sustitución de un componente del producto que pudiera materialmente cambiar el producto o afectara la decisión de compra del consumidor.
- Identificación de características agregadas de costo extra.

En el campo de las promociones:

- Evitar publicidad falsa y engañosa.
- Rechazar manipulaciones de gran presión o tácticas engañosas de ventas.
- Evitar promociones de ventas que usen el engaño o la manipulación.

En el campo de la distribución:

- No manipular la disponibilidad de un producto con fines de explotación.
- No usar coerción en el canal de marketing.
- No ejercer influencia indebida sobre la elección del revendedor para manejar un producto.

En el campo de la fijación de precios:

- No comprometerse en la fijación de precios.
- No practicar fijación de precios abusiva.
- Publicar el precio asociado con cualquier compra.

En el campo de la investigación de marketing:

- Prohibir la venta o captación de fondos bajo el engaño de llevar a cabo una investigación.
- Mantener la integridad de la investigación para evitar una mala representación y la omisión de datos pertinentes de la investigación.
- Tratar con justicia a los clientes y proveedores del exterior.

Relaciones organizacionales

Los vendedores deben estar conscientes de la forma en que su comportamiento puede influir o afectar en el comportamiento de otros en las relaciones organizacionales. No deben demandar, estimular ni aplicar coerción para obtener un comportamiento no ético en sus relaciones con otros, como empleados, proveedores o clientes.

1. Aplicar la confidencialidad y el anonimato en las relaciones profesionales con respecto a la información privilegiada.
2. Cumplir sus obligaciones y responsabilidades en los contratos y los acuerdos mutuos en una forma oportuna.
3. Evitar apropiarse del trabajo de otros, en conjunto o en parte, y presentar este trabajo como propio o directamente beneficiarse de él sin compensación o consentimiento del inventor o propietario.
4. Evitar la manipulación para aprovecharse de situaciones para maximizar el provecho personal en una forma que injustamente prive o dañe a la organización o a otros.

Cualquier miembro de la AMA que viole cualquiera aspecto previsto en este Código de Ética puede hacer que su membresía de la Asociación sea suspendida o revocada.

SECCIÓN DOS

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

Capítulo Tres

Análisis del ambiente: herramientas para identificar mercados atractivos

El cambiante mercado estadounidense de ropa para caballero[1]

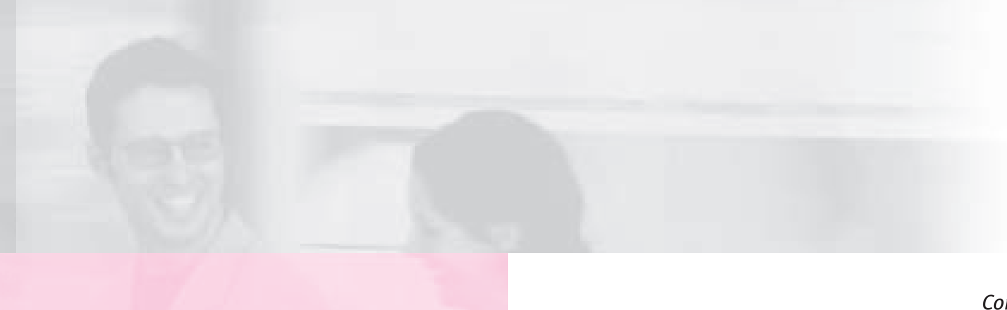
DE JEANS A CAQUIS, de trajes a la medida hasta ropa informal, las preferencias en prendas de vestir para caballeros en Estados Unidos han estado cambiando. La tendencia hacia la ropa informal en el trabajo, que se inició durante la década de 1980 en empresas de alta tecnología en California, ahora se ha generalizado. Un día, a principios de 2000, unos 350 abogados y personal del despacho de abogados de la vieja guardia de Cadwalader, Wickersham y Taft, de Nueva York, entraron a la mansión Polo de la elegante sección noreste de Nueva York para pedir consejo sobre cómo entrar a la era de la "ropa informal en el trabajo". En la sección financiera de Londres, en los formales pasillos de la banca de inversiones de Goldman Sachs, Merrill Lynch y Morgan Stanley, la ropa informal en el trabajo estaba a la orden del día.

Impacto de las tendencias macroambientales

Para las compañías que abastecen al mercado de ropa a la medida para caballero, los desafíos ocasionados por la tendencia a vestir informal en el trabajo han sido desalentadores. Los fabricantes de ropa a la medida para caballero se han tambaleado, y algunos han tratado de reposicionarse como proveedores de ropa más informal. Los minoristas de trajes para caballero también han tenido dificultades, y algunos, por ejemplo la cadena Kuppenheimer, unidad de Hartmarx, principal fabricante de ropa a la medida para caballero en Estados Unidos, han cerrado sus negocios.

¿Qué pasa cuando tendencias no esperadas, como la que hay hacia la ropa más informal en el trabajo, hacen que se contraiga una categoría de bienes o servicios? Primero, los proveedores de estos artículos sienten una ligera baja en sus ventas; éstas, a medida que se reducen más, hacen que las empresas se den cuenta de que tienen exceso de capacidad y gastos que no pueden soportarse con niveles de ingresos reducidos. Con frecuencia, las cifras de operación resultantes pintan una imagen que es todo excepto bonita. En 1999, la casa minorista estadounidense Edison Brothers quebró y liquidó sus 295 tiendas Riggings porque ninguna de sus 250 partes interesadas estaba dispuesta a comprar la achacosa cadena. En 2000 Moss Brothers, la casa minorista inglesa de ropa para caballero, perdió 3.4 millones de libras esterlinas en su año que terminaba en enero de 2001, en comparación con los 6.7 millones de libras de utilidad del año previo. En respuesta, la empresa anunció su plan para convertir sus tiendas de ropa a la medida —que operaban bajo las marcas de Savoy Taylors Guild, Suit Company y Blazer— a un nuevo formato de ropa informal llamado Code.

Estos problemas experimentados por los minoristas y fabricantes de ropa para caballero en la década de 1990 son típicos de lo que puede ocurrir cuando tendencias no previstas hacen que baje rápidamente la demanda del



Corbis Royalty-free

consumidor. Dicho de una manera sencilla, el mercado de ropa a la medida para caballero se contrajo como un traje barato, y las presiones competitivas resultantes en las industrias de manufactura y venta de ropa hicieron que este mercado y sus industrias fueran menos atractivos de lo que alguna vez fueron.

¿Qué sigue? ¿Regresarán los trajes?

Cuando reventó la burbuja punto.com en 2000, el momento parecía oportuno para regresar a la ropa de trabajo más formal. La lógica era que los trabajadores despedidos de punto.com buscarían nuevas entrevistas, y los que habían conservado sus empleos empezarían a vestir mejor ya libres del miedo. Para el 2002, todo indicaba que estaba en camino un cambio de ropa informal. El gasto en ropa informal para caballero en el Reino Unido era 9% inferior en comparación con el año anterior, y gastar en ropa formal y trajes para hombres estaba a la alza. Moss Bros, a cuyas tiendas Code no les había ido bien, decidió cerrar éstas y reenfocarse en ropa formal y a la medida, así como sus negocios de artículos de primera calidad Hugo Boss y Cecil Gee. Adrian Wright, director general de Moss Brothers, dijo: "Si mi trabajo estuviera en riesgo, trabajaría más duro, llegaría más temprano y me arreglaría más." ¿Regresarán los trajes o simplemente serán una opción, para usar cuando sea adecuado, en las reuniones con los clientes o para hacer que el empleador piense que vas a una entrevista de trabajo? El tiempo lo dirá, pero los estrategas de marketing en la industria de la ropa para caballero no deben pasarlo por alto.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 3

Como lo muestra el caso del cambiante mercado de ropa para caballero, las tendencias no favorables que influyen de manera negativa en la demanda del mercado pueden tener un efecto devastador en la operación de las empresas que abastecen a ese mercado. De igual modo, las tendencias favorables establecen fuerzas positivas que facilitan el buen funcionamiento de las empresas. Como se dice en la ilustración 3.1, los minoristas y los fabricantes de ropa informal apropiada para el trabajo actual estuvieron bien en los últimos años de la década de 1990, pero se han tambaleado en el nuevo milenio. Los empresarios que desean iniciar nuevas compañías, los inversionistas que buscan un regreso favorable y los administradores que trabajan en las empresas están bien aconsejados para que consideren la presencia y la fuerza de esas tendencias y decidan dónde poner sus apuestas. Así, es necesario identificar y comprender esas tendencias para tomar la decisión acerca de entrar o invertir en un nuevo negocio o un nuevo mercado, si continuar en el mercado actual o adoptar nuevas estrategias para aprovechar tendencias favorables o mitigar los efectos de las desfavorables.

En este capítulo exponemos la segunda de las 4 ces —el **contexto ambiental** en el que opera un negocio— que se identificaron en el capítulo 1 como fundamento analítico del proceso de administración de marketing. Proporcionamos una estructura para ayudar a los administradores, empresarios e inversionistas a evaluar completamente el ambiente en el que operan o se proponen operar, para valorar lo atractivo del mercado y aumentar su probabilidad de lograr el éxito. Por lo tanto, este capítulo expone tres preguntas importantes: ¿Es realmente importante si nadamos contra la corriente o a favor de la corriente? ¿Cómo podemos estar seguros de que hemos identificado y comprendido las tendencias clave? Y, por último, ¿qué función desempeña el análisis de la tendencia macro para evaluar mercados y tomar decisiones de marketing?

NOTA CLAVE

¿Es realmente importante si nadamos contra la corriente o a favor de la corriente? ¿Cómo podemos estar seguros de que hemos identificado y comprendido las tendencias clave?

Ilustración 3.1 Idas y venidas de la ropa informal

A fines de la década de 1990 estuvo de moda la ropa informal en el trabajo. Los empresarios punto.com que vestían playeras Aerosmith captaron millones en capital de riesgo, y los oficinistas guardaron sus trajes en el fondo del clóset. El porcentaje de ropa de caqui que vestían los jóvenes llegó a 15% en 1999 cuando las ventas de esas prendas se habían duplicado en 1998. La ropa informal había llegado para quedarse, o por lo menos eso parecía.

Para 2002, sin embargo, el péndulo se movía hacia el otro lado. En un despacho legal internacional con 650 abogados, Coudert Brothers, circuló un memorando recordando a los empleados neoyorkinos de la compañía lo que era y lo que no era apropiado vestir en la oficina. La tendencia hacia la ropa más formal de oficina abarcó también a las mujeres. "Últimamente, pienso que se da más importancia a verse bien y con ropa apropiada en el trabajo", dijo Kim Roy, presidente de Ann Taylor, la cadena de ropa de moda para damas. La nueva línea de la compañía, con trajes de estilo masculino para mujeres —reliquias casi olvidadas de la década de 1980— acumulaba incrementos de doble dígito en ventas de trajes en el otoño de 2002, en comparación con las ventas del año anterior en trajes.

¿A dónde se moverán las tendencias en ropa para oficina? El tiempo lo dirá, y los minoristas de ropa informal como Gap, junto con proveedores de ropa más formal, como Ann Taylor y Moss Brothers, estarán vigilando muy de cerca.

Fuentes: Jackie Kuntz, "Khaki Sales Up, Jeans Sales Down", *Daily News Record*, 11 de febrero de 2000; Ginia Bellafonte, "A Swing to More Suitable Attire", *The Hamilton Spectator*, 8 de noviembre de 2002.

Nadar en contra o a favor de la corriente: una opción estratégica importante

La ropa informal en el trabajo fue una tendencia social. El envejecimiento de la población mundial es demográfico. El calentamiento mundial es una tendencia de nuestro entorno físico. Todas estas tendencias influyen en las fortunas de algunas compañías, pero no en otras. Como hemos visto, la influencia de las **tendencias macroambientales** —o **tendencias macro**, por brevedad— puede ser incisiva y poderosa. En general, la vida es mejor si nadamos a favor de la corriente, acompañados por tendencias favorables, que si nadamos contra la corriente y corriendo contra estas tendencias.

NOTA CLAVE

Al igual que los mosquitos o las brisas refrescantes en una húmeda tarde de verano, las tendencias siempre estarán presentes, les guste o no les guste a los administradores de marketing. La pregunta es qué pueden hacer ellos.

Al igual que los mosquitos o las brisas refrescantes en una húmeda tarde de verano, las tendencias siempre estarán presentes, les guste o no les guste a los administradores de marketing. La pregunta es qué pueden hacer ellos. Ante algunas tendencias, los vendedores y administradores pueden hacer algo más que reaccionar y adaptarse. En la década de 1990, a los fabricantes de productos que se vendían en recipientes de aerosol se les exigió que hallaran otros gases impelentes menos dañinos para la capa de ozono. Preocupados por el calentamiento global, los gobiernos ordenaron este cambio. Para otras tendencias, como cambiar hacia la ropa informal o alejarse de ella en el lugar de trabajo, los movimientos favorables se pueden reforzar a través de un marketing efectivo. Del mismo modo, a veces las tendencias no favorables se pueden mitigar. Pero para esto es necesario percatarse de las tendencias importantes y entenderlas. Los ambientes sociocultural, demográfico y físico son sólo tres de los seis principales componentes del **macroambiente**. Los otros tres son los componentes político/legal, económico y tecnológico. En el capítulo 4 hablamos del ambiente competitivo.

Análisis de las tendencias macro: estructura para evaluar el atractivo de un mercado

En esta sección examinamos cada uno de los seis componentes macroambientales, en términos de la forma en que la dinámica del cambio afecta el atractivo de mercados particulares e influye

en las estrategias y programas. El análisis de estas tendencias macro es una de las herramientas más importantes en la caja de herramientas del administrador de marketing.[2]

El ambiente demográfico



La población mundial en 2002 fue de 6 230 millones contra 2 560 en 1950, y se espera que aumente a 7 830 millones en 2025. Alrededor de 80% de esta población vive en países poco desarrollados, y 98% del aumento poblacional estará concentrado en Asia, África y América Latina. Si continúan las tendencias actuales, la proporción de la población mundial que vive en África al sur del Sahara, el Cercano Oriente y África del Norte aumentará hasta el 2025 debido a los porcentajes de crecimiento superiores al promedio de estas regiones. Por otra parte, debido a que los porcentajes de crecimiento de los países más desarrollados son menores que el promedio mundial, la parte de la población que vive en las naciones más ricas continuará reduciéndose, de 20% a alrededor de 15% del total durante el primer cuarto de este siglo. Así, los mercados más grandes estarán en Asia, África y América Latina, aun cuando el poder de compra por persona pueda no seguir esta tendencia.[3]

En el transcurso de los siguientes 25 años, la estructura de edades de la población mundial continuará cambiando, con los grupos de más edad conformando una parte cada vez mayor del total. Por ejemplo, durante el periodo de 1998-2025, la población mundial de adultos mayores (65 años de edad o más) crecerá más del doble, mientras que la de los jóvenes (menos de 15 años) se incrementará en 6%, y el número de niños menores de cinco años aumentará menos de 5%.

Debido al envejecimiento de la población, las proporciones de la dependencia de los mayores —la proporción entre la población de 65 años o más y la población en edad de trabajar (de 15 a 64 años de edad) subirá en todas las regiones del mundo importantes durante los siguientes 25 años. Y la comunidad mundial en su conjunto enfrentará la tarea de sostener a los mayores de casi 50% más en 2025 que en 1998. Un factor significativo que impacta negativamente las proporciones entre el crecimiento poblacional y la dependencia en los países que están al sur del Sahara es la pandemia del VIH/sida (vea ilustración 3.2).

Otra tendencia mundial es el rápido cambio de las poblaciones en Asia, África y América Latina de rural a urbana. Para 2025, 60% de la población mundial será urbana contra el actual 37%. De 1998 a 2025 la parte de la población urbana mundial de los países más desarrollados bajará de alrededor de 24% a 16% del total. Para el 2015, siete ciudades tendrán poblaciones de más de 20 millones (vea ilustración 3.3).

Ilustración 3.2 El impacto de la pandemia del VIH/sida

Los países menos desarrollados de África y Asia se enfrentan a una crisis sin precedente causada por el rápido aumento y dispersión del VIH/sida. La esperanza de vida promedio en países africanos que están al sur del Sahara se ha reducido enormemente (de 62 a 47 años). África sigue siendo, con mucho, la región más afectada del mundo: 3.5 millones de nuevos infectados en 2002, lo que eleva a 28.5 millones el número total de personas que viven con el VIH/sida en la región. En contraste con el mundo desarrollado, donde hasta 30% de los infectados reciben terapia contra esta enfermedad, se estima que menos de 30 000 (0.1%) de los 28.5 millones de africanos infectados habrían recibido terapia. Aun cuando esto representa una enorme oportunidad de mercado para las compañías farmacéuticas, también tienen que tener presente la capacidad mucho menor de financiamiento de esas naciones, así como la casi inexistente infraestructura médica y de vigilancia de pacientes que ahí prevalece.

Fuente: The Global HIV/AIDS Pandemic 2002: A Status Report, en el Johns Hopkins AIDS Service, http://www.hopkins-aids.edu/publications/report/sept02_5html#global.

Ilustración 3.3

POBLACIONES DE LAS 10 REGIONES URBANAS MÁS GRANDES: 1994 CONTRA 2015 (EN MILLONES)

Zona urbana	1994	Zona urbana	2015
1. Tokio	26.5	1. Tokio	28.4
2. Nueva York	16.3	2. Bombay	27.4
3. São Paulo	16.1	3. Lagos	24.4
4. Ciudad de México	15.5	4. Shanghai	23.4
5. Shanghai	14.7	5. Jakarta	21.2
6. Bombay	14.5	6. São Paulo	20.8
7. Los Ángeles	12.2	7. Karachi	20.6
8. Beijing	12.0	8. Beijing	19.4
9. Calcuta	11.5	9. Dhaka	19.0
10. Seúl	11.5	10. Ciudad de México	18.8

Fuente: United Nations Population Division, World Urbanization Prospects: The 1999 Revision, Tablas de datos y eventos importantes, ESA/P/WP.161 (Nueva York: N, 2000).

Implicaciones de las tendencias demográficas para el atractivo de un mercado Las tendencias demográficas estudiadas en esta sección han creado mercados rápidamente crecientes para un conjunto diverso de productos y servicios. El rápido desarrollo económico y la creciente clase media en Asia han sido una bendición para los fabricantes de bienes de capital de Estados Unidos y Europa, ya que exportan equipo de capital a fábricas asiáticas que buscan satisfacer la demanda de crecimiento de Asia para bienes manufacturados para mercados locales y de exportación. Las poblaciones que envejecen en los países en desarrollo han creado una creciente demanda de casas habitación para adultos mayores, de muchos tipos, así como servicios de reparación y modificaciones para hacer en casa, lo que permite que las personas mayores se queden en sus casas.[4] Las tendencias demográficas también llevaron a los vendedores a desarrollar productos y programas especiales de marketing dirigidos a las minorías y a otros grupos demográficos cuyos números están creciendo.

NOTA CLAVE

El rápido desarrollo económico y la creciente clase media en Asia han sido una bendición para los fabricantes de bienes de capital.



El entorno sociocultural

Este entorno representa los valores, atributos y la conducta general de las personas que viven en una sociedad determinada. En comparación con los cambios económicos, políticos y tecnológicos, el entorno sociocultural evoluciona con lentitud. Las personas crecen en un sistema de valores que tienden a seguir durante toda su vida. La transformación de la estructura de una sociedad, de sus instituciones y de la distribución de riqueza se da en forma gradual en los países democráticos. Incluso así, hemos visto en años recientes un importante cambio en los valores individuales, la estructura familiar, los derechos de las minorías, las actividades en el tiempo libre y la conservación.

Durante la década de 1960, la sociedad estadounidense pasó de valores previos de trabajo arduo, frugalidad y fe en los demás y en las instituciones al activismo social por causas tales como los derechos civiles y el fin de la Guerra de Vietnam y el no conformismo. Esta era se conoce con frecuencia como la “Era de Nosotros” (*Age of Us*).

Recientemente, los valores individuales han cambiado otra vez, en particular en la generación más joven (de 20 a 29 años de edad), a veces conocida como Generación X,[5] pues han sido más influidos por el advenimiento de la sociedad del saber, la revolución de la electrónica y la computación, los trabajos eventuales, la estructura cambiante de la familia y la creciente influencia de los grupos minoritarios.

Ilustración 3.4

VALORES CAMBIANTES EN LAS SOCIEDADES OCCIDENTALES

Valores tradicionales	Valores nuevos
Ética de autosacrificio	Ética de realización de los deseos propios
Nivel más alto de vida	Mejor calidad de vida
Papeles tradicionales de los géneros	Confusión entre los papeles de los géneros
Definición aceptada de éxito	Definición individualizada de éxito
Vida familiar tradicional	Familias alternativas
Fe en la industria y las instituciones	Confianza en sí mismo
Vivir para trabajar	Trabajar para vivir
Admirar héroes	Amor a las ideas
Expansionismo	Pluralismo
Patriotismo	Menos nacionalista
Crecimiento sin parangón	Creciente sentido de los límites
Crecimiento industrial	Crecimiento de la información/servicio
Receptividad a las tecnologías	Orientación a la tecnología

Las sociedades desarrolladas occidentales están pasando gradualmente de valores tradicionales hacia nuevos valores emergentes, que forman parte de una escala siempre creciente, según el autor Joseph Plummer.

Fuente: "Changing Values: The New Emphasis on Self-Actualization", *The Futurist,* enero-febrero de 1989, p. 15. Usada con permiso.

Debido a estas experiencias, los miembros de esta generación están muy preocupados por simplificar sus vidas, por obtener una educación universitaria, por sus relaciones con sus familias y el sexo opuesto y por la seguridad económica. Su modelo incluye vivir en casas (particularmente hombres), posponer casarse y retardar el tener hijos. Son realistas y prácticos acerca de su vida, pero no definen el éxito sólo en términos de dinero. Ponen considerable interés en la vida familiar que no tuvieron de niños. Mientras que en general están disgustados con los gobiernos, tienen gran cuidado con problemas como el sida, el aborto y el ambiente.[6] Para conocer la lista de los valores cambiantes de un profesional en las sociedades occidentales, vea la ilustración 3.4.



Aun cuando los cambios socioculturales son lentos en cualquier país, hay diferencias fundamentales entre los países impulsados por sus historias culturales. Por ejemplo, un estudio de la forma física de la vivienda prevaleciente hoy en Inglaterra y Japón deja ver que las casas inglesas están construidas teniendo muy en cuenta la privacidad personal y el hogar como centro principal, en tanto que las casas japonesas destacan la privacidad familiar y la familia como centro principal.[7]

Implicaciones de las tendencias socioculturales en el atractivo de un mercado Con las tendencias socioculturales más generales llegan los cambios en los gustos y el comportamiento de los consumidores. Los alimentos naturales están de moda. Se prefiere el ejercicio en ambos géneros. La grasa y el colesterol están pasados de moda. La creciente importancia del individuo también ha dado lugar a una abundancia de productos personalizados, desde jeans hechos a la medida hasta trajes para hacer negocios. Así, los cambios socioculturales, como los descritos en esta sección y al principio del capítulo, influyen en los mercados respecto a un amplio conjunto de productos para el consumidor como son los alimentos naturales, el equipo para ejercicio y las bebidas para después de hacer deportes, los productos alimenticios bajos en grasa y la ropa en general. Las tendencias socioculturales también han influido en la forma en que se realizan las actividades de marketing en algunos mercados. Por ejemplo, los programas publicitarios ahora influyen más en la toma de decisiones conjuntas en los hogares.

El ambiente económico

El desarrollo económico de un país se mide por su **producto interno bruto (PIB)** —en general per cápita después de tomar en cuenta la inflación—. Para comparar de manera real los ingresos entre países, es necesario usar un método de **paridad de poder de compra (PPP)** que considera el costo de una canasta básica de productos (expresada en dólares estadounidenses) por cada país.

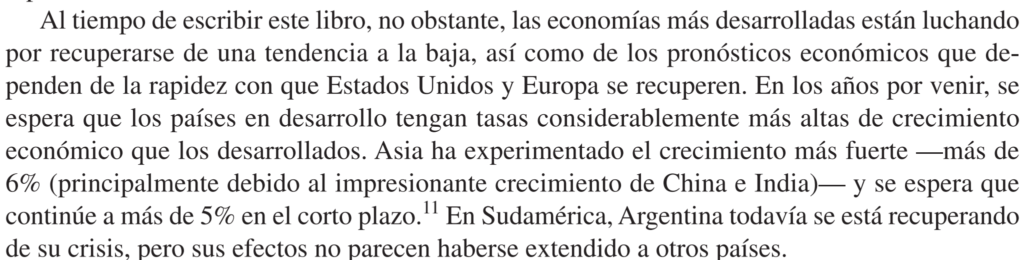
En esta forma, el uso de un análisis PPP ayuda a comparar el poder relativo de compra de un país determinado respecto a otros países. Históricamente, Japón tenía el más alto promedio del mundo si el PIB per cápita se calculaba con base en las tasas de cambio. Pero si se usa la paridad de poder de compra la cifra más alta le correspondía a Estados Unidos.[8]

El uso de los valores PPP suele producir un PIB de ingresos más bajo para los países más ricos y más alto para los más pobres. A pesar de esta "nivelación", la brecha en el PIB (menos inflación) ha aumentado entre los países ricos y los pobres —debido principalmente al crecimiento poblacional más elevado—.[9] Pero el PPP no toma en cuenta los subsidios otorgados por muchos países a ciertos artículos esenciales como son los alimentos, los servicios públicos, la habitación, el transporte, la educación y los servicios médicos, lo cual repercute casi en la mitad del promedio de los gastos familiares en los países desarrollados.

El crecimiento económico del mundo continúa en aumento, según se mide por el producto interno bruto (PIB) total. En la última parte de la década de 1990, Estados Unidos experimentó un impresionante crecimiento en productividad que parece continuar a pesar de la reducción económica generalizada, que se atribuye a las enormes inversiones en tecnología y equipo de capital hechas en la última década. En cuanto a la productividad también se ve un crecimiento similar en Europa, aunque más pequeño y congruente con la introducción más lenta de inversiones en tecnología en estos países.

Las tendencias económicas favorables nunca duran para siempre; sin embargo, los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 dieron un duro golpe a la ya debilitada economía de Estados Unidos, afectando fuertemente la confianza del consumidor y de las finanzas. La recuperación fue encabezada por el consumidor, impulsada por el gasto de los consumidores, las bajas tasas de interés, la reducción de impuestos y un importante aumento en el valor de las casas, cuando los consumidores aprovecharon la plusvalía de sus casas y refinanciaron las hipotecas.[10]





Al tiempo de escribir este libro, no obstante, las economías más desarrolladas están luchando por recuperarse de una tendencia a la baja, así como de los pronósticos económicos que dependen de la rapidez con que Estados Unidos y Europa se recuperen. En los años por venir, se espera que los países en desarrollo tengan tasas considerablemente más altas de crecimiento económico que los desarrollados. Asia ha experimentado el crecimiento más fuerte —más de 6% (principalmente debido al impresionante crecimiento de China e India)— y se espera que continúe a más de 5% en el corto plazo.[11] En Sudamérica, Argentina todavía se está recuperando de su crisis, pero sus efectos no parecen haberse extendido a otros países.

En una forma más clara, el gasto discrecional está a la alza en todo el mundo. Por ejemplo, la persona promedio del Reino Unido gasta 114 libras esterlinas por mes sólo en su tiempo libre —para comprar alimentos para llevar en lugar de cocinar, tomar taxis en lugar de caminar, contratar personal de limpieza, paseadores de perros y niñeras—.[12] Otra importante tendencia es el aumento de la deuda financiera familiar y los crecientes niveles de gasto con tarjetas de crédito. Este aumento es de la mayor preocupación en los países en desarrollo, debido a su menor capacidad para pagar esas deudas en comparación con las economías más avanzadas. En Corea del Sur, la deuda familiar había aumentado 88% desde 1997.[13] En el Reino Unido, la deuda de tarjetas de crédito se duplicó en cuatro años, de 20 mil millones de libras esterlinas a 40 mil millones en 2002.[14]

Comercio internacional De modo creciente, los países se han hecho más interdependientes desde el punto de vista económico, así como también lo han hecho muchas de sus industrias. Los acuerdos de libre comercio están en vigor hoy en día en varias regiones del mundo



—Mercado Común de los Andes (ANDEAN), Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), Asociación de Países del Sudeste de Asia (ASEAN), la Unión Europea (EU), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), el Acuerdo de Libre Comercio de Europa Central (CEFTA) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR)—. Los 21 países de la APEC registraron el nivel más alto de comercio entre regiones, seguidos por 15 países de la Unión Europea. Además de eliminar o reducir los aranceles sobre importaciones y exportaciones dentro de la región, estos acuerdos también establecen un estándar común para el que las compañías pueden desarrollar productos. En esta forma, las compañías alcanzan una capacidad de comercio instantánea en varios países con un solo producto.[15]

Estados Unidos es con mucho el mercado nacional más grande, y representa alrededor de 25% del mercado mundial total de bienes y servicios (Europa es segunda con 10%). Como tal, el mercado de Estados Unidos es un objetivo de alta prioridad para las empresas financieras de casi todos los países, en especial las de Japón y Europa. De manera inevitable, Estados Unidos es un mercado muy competitivo para muchos bienes y servicios. No sólo es el importador más grande de bienes y servicios, sino que también es el exportador más grande, con la Unión Europea en un cercano segundo lugar.[16] Alemania, Japón y el Reino Unido son las siguientes naciones más grandes y son los importadores y exportadores más grandes después de Estados Unidos.[17]

Canadá recibe la mayor parte de las exportaciones de Estados Unidos, y le sigue muy de cerca la Unión Europea. Estados Unidos, a su vez, recibe su parte más grande de importaciones de Canadá, la Unión Europea, Japón y México. Productos químicos, maquinaria y equipo de transporte forman el grueso de las importaciones de la Unión Europea, mientras que los productos para automóviles y equipo para oficinas y de telecomunicaciones son las importaciones principales desde Japón.[18] Muchas compañías de Estados Unidos son propiedad de extranjeros, por ejemplo DaimlerChrysler (alemana), Carnation (Suiza), Firestone (japonesa) y Universal (francesa).

Las fluctuantes tasas de cambio pueden hacer variar de manera importante la competitividad relativa de los precios de las compañías fabricantes en diferentes países. Por ejemplo, la devaluación del yen contra el dólar de Estados Unidos (de 108.95 en 1996 a 122.78 en febrero de 1997) hizo posible que los fabricantes japoneses de automóviles ofrecieran mejores tratos en la venta y renta de sus autos en Estados Unidos, en especial los fabricados en Japón. Los tres principales fabricantes estadounidenses de automóviles (General Motors, Ford y Chrysler) se quejaron por la política de Estados Unidos de reforzar el valor del dólar contra el yen y el marco alemán y pronostican menos utilidades, incluso una baja en su participación del mercado.

Implicaciones de las tendencias económicas en lo atractivo del mercado Las tendencias económicas influyen en el nivel de demanda en casi todos los mercados, pero son particularmente importantes en los mercados de bienes de capital, de bienes raíces y en otros mercados donde la sensibilidad a las tasas de interés y el nivel de ingreso familiar o corporativo puede ser extremo. Las tendencias económicas con frecuencia se combinan con otras categorías de tendencias macro y tienen efectos muy fuertes. Por ejemplo, el crecimiento de los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial,[19] que es una tendencia demográfica, se combinó con la sólida economía de Estados Unidos y las bajas tasas de interés de fines de la década de 1990; estas dos tendencias económicas resultaron en una rápida y creciente demanda de condominios y segundas casas en zonas de recreo. Algunos que previeron estas tendencias alcanzaron un éxito notable durante este periodo.

NOTA CLAVE

Las tendencias económicas con frecuencia se combinan con otras categorías de tendencias macro y tienen efectos muy fuertes.

El entorno político/legal

En todos los países hay un **entorno regulador** o legislativo dentro del que deben operar las empresas locales y extranjeras. Al igual que con cualquier otra fuerza externa, el entorno político/legal presenta a las empresas oportunidades estratégicas y amenazas. Los reglamentos de negocios en un país reflejan su madurez económica y filosofía política. En el otro extremo, el

riesgo político para las empresas incluye la confiscación (tomar control de ellas sin dar ninguna compensación, como ocurrió en Irán hace varios años), expropiación (confiscación con algo de compensación) y nacionalización (que requiere la transferencia de la propiedad al país anfitrión y administración y financiamiento locales).



Otros riesgos incluyen cambios en el control de cambios (que puede ser de varias formas), leyes locales de contenido, restricción de importaciones, impuestos y controles de precios —todo lo cual, por lo general, opera para ventaja de la industria local—. Muchos países del Tercer Mundo presentan un conjunto de riesgos políticos para compañías que buscan hacer negocio en ellos. (Vea en la ilustración 3.5 un estudio de los riesgos de inversión en China.) Por otra parte, los gobiernos pueden estimular la inversión extranjera a través de políticas como concesiones de impuestos y protección de aranceles. Algunos países estimulan ciertas clases de inversión mientras que al mismo tiempo restringen otras. Por ejemplo, algunos gobiernos pueden estimular a empresas locales para que exporten a países que tienen riesgo político considerable al dar seguro contra pérdidas por ese riesgo (por ejemplo, el Export-Import Bank de Estados Unidos).

Un problema de importancia creciente en términos legales/políticos es la protección de la propiedad intelectual. Las controversias por infringir derechos de autor abarcan los más altos niveles. En China, las fábricas piratas con frecuencia cuentan con la protección de políticos importantes y oficiales militares de alto rango y se ven involucradas en falsificar artículos como videocintas, discos compactos, software para computadoras, medicamentos de receta, herbicidas y relojes Rolex. Un estudio del impacto de la piratería de software reporta que, sólo en China, la pérdida de ventas de software al detalle se estima que es de unos $1 600 millones de dólares en 2001.[20]

Reglamentos gubernamentales El número y complejidad de las leyes y los reglamentos hacen difícil entender los elementos reguladores que afectan al marketing. Casi todos los países tienen reglamentos respecto a alimentos y medicinas, precios, productos, promociones y distribución, pero éstos varían considerablemente en cuanto a su aplicación a la hora de la venta. Por ejemplo, la Unión Europea ha introducido miles de reglas para establecer normas uniformes de seguridad, salud y ambientales para sus países miembros. Estas reglas ahora favorecen a compañías que elaboran varios productos para diversos países, pero en el futuro se exigirá a algunos exportadores hacer costosos cambios en el diseño, por tener que reorganizar mucho sus plantas y agregar nuevos sistemas de control de calidad.

Durante mucho tiempo se ha dicho que los reglamentos paralizan la economía y asfixian la innovación. Esto es cierto, pero con frecuencia sus efectos se exageran con demasiada insistencia, puesto que el negocio se esforzará para hallar formas innovadoras para apegarse a reglamentos a costos menores a los anticipados. Por ejemplo, cuando la U.S. Occupational Safety and Health Administration emitió un estándar más alto para evitar la exposición al formaldehído

Ilustración 3.5 Cambio de paisaje en Hungría

Después del colapso de la Cortina de Hierro en 1990, varias compañías de Estados Unidos se apuraron a invertir en Hungría. En la última década, General Electric invirtió más de $1 100 millones de dólares en Hungría, con lo que fue uno de los principales inversionistas en ese país. En ese tiempo, GE le dio la vuelta a un dinosaurio propiedad del Estado, construyó tres nuevas plantas y reclutó docenas de científicos.

No obstante, la Hungría que GE descubrió hace más de una década tiene poca semejanza con el país que estuvo en 2003 a punto de unirse a la Unión Europea. La economía es más estable, el ambiente de reglamentos es más transparente y los proveedores locales son más confiables, pero hacer negocio en Hungría se está haciendo más costoso cada año, a medida que los salarios suben y los funcionarios se ven obligados a suspender las rachas de grandes impuestos para cumplir con las reglas de la Unión Europea. IBM anunció que cerraría una fábrica, y Flextronics Corp. cambió cientos de puestos de trabajo a China.

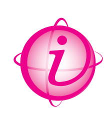
Fuente: "No Hungarian Rhapsody for GE", reimpreso con permiso de la edición del 25 de noviembre de 2002 de *Business Week*. Copyright The McGraw-Hill Companies.

químico tóxico, se esperaba que los costos de la industria serían de $10 millones de dólares al año. Pero al modificar las resinas y reducir la cantidad de formaldehído, los costos se hicieron insignificantes. Además, los cambios mejoraron la competitividad mundial de los proveedores estadounidenses de la industria de la fundición y del equipo relacionado con ésta.[21]

Eliminación de los reglamentos del gobierno Los gobiernos, las empresas y el público en general en gran parte del mundo están cada vez más conscientes de que el exceso de reglamentos protege la ineficiencia, restringe la entrada de nuevos competidores y crea presiones inflacionarias. En Estados Unidos se han eliminado reglamentos de varias líneas aéreas, de transporte por carretera, ferrocarriles, telecomunicaciones y de la banca. Los mercados también se han liberado en Europa Oriental y Occidental, Asia y muchos de los países en desarrollo. Las barreras comerciales se derrumban debido a la intranquilidad política e innovación tecnológica.

La eliminación de los reglamentos en general ha cambiado la estructura de las industrias afectadas y ha bajado los precios. Por ejemplo, el periodo que siguió a la eliminación de los reglamentos en la industria de las aerolíneas en Estados Unidos (1978-1985), dio lugar a una nueva categoría de líneas aéreas: la línea aérea de presupuesto. El crecimiento de Southwest y otras líneas aéreas de presupuesto ocasionó la baja de tarifas en todas las rutas, y forzó a los principales transportistas a afinar sus operaciones y eliminar rutas no rentables.[22] Un caso similar se ha presentado en el mercado europeo, donde las líneas aéreas de descuento Ryan Air y EasyJet continuaron creciendo a ritmos de dos dígitos durante las depresiones económica y de viajes aéreos después del 11 de septiembre.[23] Entre las primeras acciones de las empresas después de la eliminación de los reglamentos se cuentan mejorar la capacidad de fijación de precios, hallar nuevas formas para diferenciar sus servicios, aumentar su capacidad de ventas y conservar capital para mantener la flexibilidad. Posteriormente, las estrategias de las compañías sobrevivientes se centraron en afinar su capacidad de fijar precios, reducir costos, apropiarse de los competidores por medio de alianzas estratégicas, así como desarrollar su capacidad de ventas.[24]

Implicaciones de la aplicación y la eliminación de los reglamentos en el atractivo de un mercado Cuando aparecen y desaparecen prácticas reguladoras, el atractivo de los mercados hace lo mismo. Por ejemplo, la desregulación de las telecomunicaciones en Europa, enseguida de su desregulación en Estados Unidos, está abriendo mercados a empresas que buscan ofrecer nuevos servicios y tener una participación en el mercado desde los monopolios establecidos. El surgimiento de las ventas y la telefonía por internet han hecho que quienes establecen políticas discutan sobre el grado al que estas actividades de internet deben someterse a un impuesto estatal y federal en Estados Unidos. El resultado de estos argumentos puede tener un efecto considerable en el interés de los consumidores por comprar y llamar por la web. Además, el esfuerzo del gobierno de Estados Unidos para forzar una disolución de Microsoft ha hecho que las empresas de alta tecnología se pregunten sobre la magnitud a la que sus exitosas innovaciones los enfrentarán con los enemigos de los monopolios.[25]



El ambiente tecnológico

La tecnología puede tener un impacto importante en la operación de la industria. Considere el efecto de la ingeniería genética en las empresas farmacéuticas, o la de transistores en las de telecomunicaciones, y la de los plásticos en las compañías metalúrgicas. La identificación del potencial comercial de los perfeccionamientos tecnológicos se ha acelerado en forma considerable, y el desfase entre las ideas, la invención y la comercialización ha disminuido.

En las últimas tres décadas, un número asombroso de nuevas tecnologías ha producido artículos como videograbadoras, discos compactos, computadoras cada vez más poderosas y pequeñas, aparatos de fax, nuevos materiales de peso ligero, así como medicamentos de gran eficiencia y diseñados genéticamente. Se pronostica que el avance tecnológico en los siguientes 10 años será varias veces mayor que el experimentado durante los últimos 10 años, y gran parte de este avance será estimulado por la necesidad de hallar soluciones a nuestros problemas ambientales. Se esperan importantes innovaciones tecnológicas en varios campos del saber, en especial en biología, electrónica y telecomunicaciones.[26]

Ilustración 3.6 La revolución de los buscadores

A medida que crecieron internet y la web, se hizo cada vez más difícil hallar lo que se buscaba. Los primeros buscadores empezaron con directorios de páginas de web o vínculos, por ejemplo Yahoo. Casi todos los primeros buscadores evolucionaron en portales de internet —lugares donde el usuario empezaba su búsqueda de información—. En la actualidad la búsqueda es una ciencia refinada, medida más por la relevancia de las respuestas a una pregunta que por el número de páginas web vistas.

En las secuelas del 11 de septiembre, nuevos sitios, como el de CNN, se vieron abrumados por personas que buscaban la última información. El buscador de Google entró a formar parte, al guardar copias de las nuevas páginas y servirlas desde su caché. Los servicios de búsqueda son ahora un intermediario vital y están entre los sitios más frecuentados en la web, con millones de éxitos o visitas todos los días. Debido a esto, muchos buscadores se han convertido en máquinas de publicidad, movidas por la necesidad de ser rentables. Las compañías pueden comprar "contraseñas" con buscadores, y cuando los usuarios buscan en estas contraseñas se despliega primero la página web del publicista.

Fuente: Ben Elgin, Jim Kerstetter, con Linda Himelstein, "Why They Are Agog over Google", reimpreso, con permiso, de la edición del 24 de septiembre de 2001 de *Business Week*. Copyright The McGraw-Hill Companies; y Glen Farrelly "Search Engines, Evolution and Revolution" en http://webhome.idirect.com/~glenjenn/search/history1.htm.

Tendencias en electrónica y telecomunicaciones La electrónica ha desempeñado un papel importante en nuestra sociedad desde la década de 1950. Primero se aplicó básicamente en radio y televisión y por último en los relojes digitales, cámaras automáticas, videojuegos y microcomputadoras. Es probable que nada haya cambiado más el lugar de trabajo, en los años recientes, que la diseminación de internet y la WWW, que ahora tiene 3 083 324 652 de páginas web, como se tabula en el popular buscador de Google. Vea en la ilustración 3.6 una descripción de los buscadores y su papel en internet.

La tecnología también ha cambiado la naturaleza y el alcance de la industria de las telecomunicaciones. Los cambios han revolucionado la forma en que operan los negocios (bancos, líneas aéreas, tiendas minoristas y empresas de investigación de mercado), la forma en que los bienes y servicios, así como las ideas, se intercambian, y cómo aprenden y ganan las personas e interactúan entre ellos. Los consumidores disfrutan las cuentas bancarias sin cheques, la muerte de la factura y los viajes aéreos sin boleto.

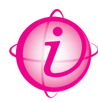
Estas innovaciones son el resultado no sólo de cambios en los sistemas de cómputo sino también de los costos reducidos en las comunicaciones (voz y datos). Por ejemplo, el costo de procesar una llamada telefónica adicional es tan pequeño que podría ser gratis. Y la distancia ya no es un factor —cuesta lo mismo hacer una llamada al otro lado del Atlántico que una al vecino de al lado—.[27]



A principios del nuevo milenio, los logros en las telecomunicaciones y la computación han llevado a la rápida convergencia de las industrias de telecomunicaciones, computación y del entretenimiento. Los consumidores con varios tipos de deseos han descargado música de sitios legales e ilegales, y han forzado a que la industria de la música cambie la forma en que distribuye su producto. En junio de 2002, tres de las principales marcas de música —Universal, Sony y Warner Music— anunciaron que pondrían a disposición del público miles de piezas musicales para descargarse por internet al precio de descuento de 99 centavos de dólar cada una.[28] Los usuarios de teléfonos celulares en Europa y Asia pueden ver los resultados de deportes, las últimas noticias, los precios de las acciones y más usando mensajes de texto o SMS.[29] Los vendedores y empresarios inteligentes que siguen las tendencias tecnológicas pueden prever aplicaciones nuevas y otras de las que no se ha oído, como las que se citaron antes, y por lo tanto se ponen a sí mismos y a sus empresas en la antesala de la curva de innovación, a veces ganando fortunas empresariales en el proceso.

Implicaciones de las tendencias tecnológicas en el atractivo del mercado Los cambios en la tecnología siempre han creado mercados nuevos y atractivos. Considere todos los mercados creados o hechos más atractivos por la invención del automóvil de Henry Ford.

Estos cambios también han arrasado lo viejo, por ejemplo el mercado de látigos para coches ligeros de un solo caballo. Los inversionistas de capital de riesgo vigilan estos cambios, y muchos buscan invertir sus fondos en mercados que crecen exponencialmente como resultado de perfeccionamientos tecnológicos, como es dar servicio a empresas de comercio electrónico. Algunos dirían que escoger mercados o industrias atractivos para inversiones es uno de los criterios más importantes en el éxito de un capital de riesgo.[30]



Además de crear atractivos mercados nuevos, los perfeccionamientos tecnológicos tienen un impacto profundo en todos los aspectos de la práctica de ventas, incluyendo vender comunicación (anuncios en la web o por e-mail), distribución (libros y otros bienes consumibles e industriales comprados y vendidos por la web), envases (uso de materiales nuevos) y vender investigación (vigilar compras en supermercados con escáneres o la actividad de la internet con "cookies" digitales). En los siguientes capítulos de este libro exploramos los más importantes de estos cambios.

El ambiente físico

Más allá del agotamiento de muchos de los valiosos recursos de nuestro planeta, hay indicios de que la salud general de la Tierra está declinando. Los desiertos están creciendo mientras que los bosques se contraen, los lagos se secan y la calidad y cantidad de aguas freáticas ha bajado, y el planeta puede estar experimentando una creciente temperatura.

Una de las situaciones más atemorizantes se refiere a la acumulación de dióxido de carbono en la atmósfera, que es el resultado del uso excesivo de combustibles fósiles. Esta "cubierta" de dióxido de carbono atrapa la radiación del sol, lo que conlleva a una temperatura promedio cada vez más alta en la Tierra. Un modelo del clima hecho en computadora predice el enfriamiento de Europa, así como el calentamiento en África, Asia Oriental y Sudamérica; menos lluvia en Asia Oriental, Sudáfrica, casi toda Sudamérica, México y partes de Estados Unidos. Mientras crece la evidencia de que los gases del efecto invernadero están cambiando el clima, hay un considerable desacuerdo sobre los detalles de los efectos del calentamiento. Más aún, varios grupos preocupados (incluyendo compañías de seguros) están demandando que los gobiernos tomen serias medidas correctivas.[31] Entre otras eventualidades indeseables, el efecto invernadero podría disparar epidemias de poblaciones no tropicales con enfermedades como el paludismo, hepatitis, fiebre amarilla, cólera y meningitis.[32]

En todo el mundo, hay una oferta inadecuada de agua proporcionada por los servicios municipales, lo que ha forzado a las ciudades europeas a usar tratamientos terciarios de aguas negras para purificar el agua de uso doméstico. Y en una tendencia reciente hacia la autosuficiencia en agua, Singapur comenzará a agregar agua reclamada y tratada a su abasto de agua sin tratamiento.[33] En todas partes, el consumo de agua embotellada ha aumentado en forma constante durante los últimos 30 años, convirtiéndose en el sector más dinámico en la industria de alimentos y bebidas, que vale 22 000 millones de dólares.[34]



En todo el mundo existen problemas de contaminación, en especial en Europa Oriental, China y los países en desarrollo. Alemania ha gastado decenas de miles de millones de dólares en limpiar Alemania Oriental, que durante el gobierno comunista se vio invadida de plagas, el agua potable estaba muy contaminada y el aire tan contaminado que los automovilistas se veían forzados a encender las luces delanteras de sus autos durante el día. China es el peor contaminante del mundo, pues descarga miles de millones de toneladas de contaminantes industriales en ríos y cientos de millones de toneladas de emisiones de carbono a la atmósfera.[35] Es estimulante observar que cada vez se elaboran reglamentos muy estrictos contra la contaminación en todo el mundo, incluyendo China, donde la inversión en protección al ambiente se proyecta a casi el doble en términos reales, de 0.7% del producto interno bruto en el quinquenio de 1990-1995 a 1.3% en 2000-2005.[36] Y consumidores de todo el mundo compran más productos "ecológicos" o no contaminantes.[37]

Desarrollo de productos ecológicos como respuesta a los problemas ambientales En general, el estudio de los problemas del ambiente ha dado importancia a las amenazas

y sanciones a que se enfrentan las empresas de todo el mundo. Pero las empresas pueden hacer varias cosas para convertir los problemas en oportunidades. Una de ellas es invertir en investigación para hallar formas de ahorrar energía en calefacción e iluminación. Otra es encontrar nuevas fuentes de energía, tales como granjas eólicas de bajo costo y proyectos hidroeléctricos. Las empresas también han descubierto oportunidades para desarrollar cientos de **productos ecológicos** (los que son inofensivos desde el punto de vista ambiental) como son detergentes sin fosfato, aceite reciclado para motores, atunes capturados sin atrapar delfines en las redes, fertilizantes orgánicos, focos eléctricos de gran eficiencia, papel reciclado y ropa informal para dama y caballero elaborada con algodón orgánico puro y con colores de tintes no tóxicos.[38] Otras innovaciones incluyen el uso de paquetes más pequeños para muchos artículos de consumo (por ejemplo recipientes compactos para jabones superconcentrados y bolsas plegables para limpiadores una vez envasados en tarros de plástico), etiquetas y cuerdas.[39] Para el público, los precios de los productos ecológicos (o verdes) están a la par de los productos comunes, en especial cuando se considera la cantidad ofrecida (toallas de papel por rollo y cargas de ropa por litro de detergente concentrado).[40]

Muchas compañías usan materiales reciclados para ahorrar costos y mejorar los márgenes de utilidades —el gigante McDonald's de comida rápida está probando recipientes hechos con cajas de jugo recicladas—.[41] Una compañía japonesa ha perfeccionado el primer acondicionador de aire que usa dióxido de carbono como refrigerante para reducir el impacto en el ambiente.[42]

Implicaciones de las tendencias en el ambiente en el atractivo de los mercados El calentamiento mundial puede crear oportunidades atractivas para productos ecológicos que no dañen el ambiente. Pero, si continúa el calentamiento a nivel mundial, puede causar estragos en los mercados que dependen de los vacacionistas de invierno, en los vehículos para nieve y otros productos y servicios cuya demanda depende de la llegada del "duro invierno". Otras tendencias físicas, por ejemplo el agotamiento de recursos naturales y de agua dulce, pueden afectar adversamente a empresas en muchas industrias que abastecen a una gran variedad de mercados. Vigilar esas tendencias y entender sus efectos es una tarea importante.

El análisis ambiental guía la toma de decisiones en marketing

Las tendencias macro pueden tener una influencia profunda en el atractivo de los mercados al igual que en la práctica del marketing. ¿Qué deben hacer los administradores a cargo de responsabilidades estratégicas para aprovechar esas tendencias o salir adelante con ellas? Primero, necesitan dar prioridad a las categorías de las tendencias, para que sepan de qué cuidarse. En segundo término, necesitan identificar y luego vigilar, las fuentes de información relevante acerca de las tendencias macro. Por último, al ver perfeccionamientos importantes, necesitan anticipar los impactos y estar preparados para cambiar de estrategia si es necesario.

Dar prioridad a categorías de tendencias

Los vendedores de ropa observan muy de cerca las tendencias socioculturales con objeto de proporcionar vestidos que estén a tono con los cambiantes estilos de vida. Por ejemplo, la ropa interior especializada para mujeres atletas es ahora un mercado creciente, ya que hay cada vez más mujeres que participan en actividades atléticas.

Los inversionistas en bienes raíces ven con gran interés las tendencias económicas; los cambios en las tasas de interés o el ingreso pueden impactar de forma importante la demanda de propiedades comerciales y residenciales. Los capitalistas y empresarios de alta tecnología observan las tendencias tecnológicas. Los vendedores de alimentos estudian las tendencias demográficas y socioculturales para generar nuevos productos alimenticios que se ajusten a los estilos de vida modernos y para satisfacer la creciente demanda de alimentos étnicos; la lista continúa. Lo



PERSPECTIVA ÉTICA 3.1

Problemas éticos en el análisis de las tendencias macro

Debido a que hay miles de formas en que interactúan el ambiente y los negocios, no es de sorprender que a algunas empresas se les haga difícil salir adelante de los problemas ambientales. No obstante, cada vez más empresas toman un papel activo en manejar problemas ambientales a los que se enfrenta la sociedad, no sólo asegurándose que cumplen los reglamentos ambientales, sino que también adoptan un compromiso muy serio a favor del ambiente, que incluye abandonar productos perjudiciales desde el punto de vista ambiental.

Entre sus empleados, clientes y el público en general, casi todas las empresas se esfuerzan en adoptar una actitud a favor del ambiente —una mayoría considerable tiene códigos de ética de comportamiento para orientar a sus empleados respecto al ambiente—. Numerosas organizaciones apoyan la ecología, como la National Wildlife Federation, el Club Sierra y el Environmental Defense Fund. Puesto que el público así lo pide, cada vez se recibe más apoyo para conservar los recursos naturales y el reciclaje de parte de muchos miembros de la comunidad financiera. McDonald's, por ejemplo, ha cambiado de envases de plástico y espuma de estireno a cartón y papel.

Otro campo de problemas éticos está en el tratamiento a los países del Tercer Mundo. La preocupación por estos países tiene una larga historia; testigos de las campañas contra el *apartheid* en Sudáfrica y, más recientemente, por los derechos civiles en China, las empresas de Estados Unidos han recibido críticas fuertes por establecer contratos con proveedores que emplean mano de obra infantil, o que proporcionan ambientes de trabajo insalubres, así como por cobrar altos precios en países del Tercer Mundo por ciertos artículos, como los medicamentos.

El manejo de los problemas ambientales puede parecer complicado debido a la dificultad para definir su gravedad (por ejemplo el efecto invernadero), y ya no digamos saber cómo resolverlos (reabastecer mantos acuíferos subterráneos). Cuando pensamos que hemos encontrado una solución, no estamos seguros de sus efectos a largo plazo contra los de corto plazo y la magnitud a la que la solución puede no funcionar. En algunos campos de acción, sin embargo, el panorama es más claro y una respuesta positiva puede incluso ser un buen negocio.

NOTA CLAVE

Lo importante es que los comerciantes entienden qué categorías de tendencias macro son factibles de tener más impacto en sus fortunas y que vigilen esas categorías de manera congruente.

importante es que los comerciantes entienden qué categorías de tendencias macro son factibles de tener más impacto en sus fortunas y que vigilen esas categorías de manera congruente. Del mismo modo, los administradores necesitan estar atentos a los cambios en las normas y expectativas éticas, para que no se enreden con las expectativas de sus clientes. La "Perspectiva ética 3.1" estudia los problemas éticos que han surgido en este campo.

Fuentes de información y resultados de un análisis de las tendencias macro

Hay una corriente interminable de información acerca de las tendencias macro, entre las que se cuenta la prensa popular y la de finanzas, la internet, los contactos con proveedores y clientes, etc. Un buen lugar para empezar es con las asociaciones comerciales y revistas también comerciales, que por lo general rastrean y hacen reportajes sobre tendencias relevantes para las industrias a cuyo servicio están. Casi todos los gobiernos locales, estatales y federales dan datos demográficos fácilmente accesibles en sus sitios web, como **www.census.gov** en Estados Unidos. Las fuentes gubernamentales y la prensa financiera son buenos lugares para buscar tendencias económicas y datos de Eurostat, la oficina de estadísticas de la Unión Europea (**europa.eu.int/comm/eurostat**). Casi todas las fuentes de información son ahora de fácil acceso en la web. Los buscadores, como Google, son una poderosa herramienta para la búsqueda de información.

Los resultados clave de un análisis competente de las tendencias macro de cualquier mercado deben incluir datos cuantitativos y cualitativos. Los primeros deben evidenciar el tamaño y porcentaje de crecimiento del mercado, para todo el mercado y para los segmentos clave; los cualitativos deben incluir factores que con toda probabilidad influyen en estas cifras en el futuro, en forma favorable o desfavorable.

Ilustración 3.7

MATRIZ DE OPORTUNIDADES/AMENAZAS DE UNA COMPAÑÍA DE TELECOMUNICACIONES

Nivel de impacto en la compañía*	Probabilidad de que ocurran (2010) Alta	Baja
Alta	4	1
Baja	2	3

1. La tecnología de comunicaciones inalámbricas hará redundantes las redes basadas en los alambres de cobre y la fibra óptica.
2. La tecnología mantendrá el almacenamiento y acceso a grandes cantidades de datos a costos accesibles.
3. Los precios de los televisores de pantalla grande (más de 36 pulgadas) se reducirán en 50% (dólares constantes).
4. Las compañías telefónicas surgirán como la fuerza dominante en la industria de las telecomunicaciones.

*Utilidades o participación en el mercado, o ambas.

Para anticiparse y responder a los cambios ambientales

Es frecuente que las condiciones macroambientales exijan cambios en las estrategias de una empresa. Estos cambios pueden ser proactivos o reactivos, o ambos. En la medida en que una empresa identifique y de manera efectiva maneje las tendencias clave antes que sus competidores lo hagan, será más fácil que gane y retenga la ventaja competitiva. En cualquier caso, la administración necesita sistemas para ayudar a identificar, evaluar y responder a los eventos ambientales que puedan afectar la rentabilidad y posición a largo plazo de la compañía. Uno de estos métodos utiliza una matriz de oportunidad/amenaza para evaluar mejor el impacto y la periodicidad de un evento, seguido por la creación de una estrategia apropiada de respuesta. Este método se estudia a continuación.

Impacto y periodicidad de un evento En cualquier periodo determinado pueden detectarse muchos eventos ambientales que podrían tener impacto en la empresa —ya sea positiva o negativamente—. De alguna forma, la administración debe determinar la probabilidad de que ocurran y el nivel de impacto (rentabilidad y/o participación de mercado) de cada evento. Una forma relativamente sencilla de lograr estas tareas es usar una **matriz de oportunidad/amenaza** dimensional de 2×2, como la que se muestra en la ilustración 3.7. Este ejemplo contiene cuatro eventos potenciales del ambiente que la división de acceso de alta velocidad de una gran empresa de telecomunicaciones del Reino Unido podría haber identificado como dignos de preocupación a principios del siglo XXI. La probabilidad de que ocurra un evento para el año 2010 se clasificó, al igual que el impacto en la empresa, en términos de rentabilidad o participación del mercado. La probabilidad de que ocurra el evento para 2010 y que tenga el máximo impacto aparece en la caja superior izquierda. Al final, ese evento debe examinarse muy de cerca, incluyendo estimar con tanta precisión como sea posible el impacto sobre la rentabilidad y participación en el mercado.

La matriz de oportunidad/amenaza hace posible el examen de un gran número de eventos en tal forma que esa administración pueda concentrarse en los más importantes. Así, deben vigilarse estrechamente eventos tales como el número 4 de la ilustración para que ocurran y tengan un alto impacto. Los que tengan baja probabilidad de ocurrir y bajo impacto, como el número 3 de la ilustración, muy probablemente deban cancelarse, al menos por el momento. Eventos con baja probabilidad/alto impacto, como es el caso del número 1, deben reexaminarse con menos frecuencia para determinar si la clasificación de impacto continúa siendo acertada.

PARA ANÁLISIS

- Las tendencias pueden influir profundamente en el éxito de cualquier negocio, y con frecuencia así ocurre. Dar servicio en mercados atractivos donde las tendencias son favorables —nadar a favor de la corriente— es probable que ofrezca más éxito que dar servicio donde las tendencias sean desfavorables —nadar contra la corriente—. Por lo tanto, el contexto, la segunda de las 4 ces, es importante y esencial para la evaluación de cualquier oportunidad.
- Tomadas en su conjunto, las seis categorías de tendencias macro constituyen una útil estructura analítica para asegurar que se traten todas las bases cuando se busquen condiciones ambientales.
- Poner atención regular y sistemática a las categorías de tendencias macro de prioridad más alta permite una oportuna toma de decisiones, quizá por delante de los competidores.
- Reunir datos a costos accesibles en tendencias macro no es difícil. Las asociaciones de comercio y revistas de comercio son un buen lugar de inicio.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Esta sección referente al cambiante mercado de ropa para hombres está basada en información hallada en la obra de AnnMarie Dodd, "Clothing Consultation Addresses the Variable Dress Code", *DNR*, 7 de abril de 2000, p. 16; Melanie Kletter, "Tough 4th Quarter for Three Men's Merchants", *DNR*, 19 de marzo de 1999, p. FC; Jean Palmieri, "George Zimmer Is Gradually Zeroing in on US$10B por Men's Wearhouse", *DNR*, 23 de junio de 1999, p. 24; Vicki M. Young, "Edison Bros. to Liquidate Riggings, JeansWest", *DNR*, 26 de abril de 1999, p. A1; los reportes anuales de 1999 de Harmarx Corp. y The Men's Wearhouse, Inc.; Andrew Ward, "Austin Reed Reveals Takeover Talks as Sales Suffer 5% Fall", *Financial Times*, 7 de abril de 2000, p. 23; Susana Voyle, "Moss Bros to Rebrand Outlets in Radical Overhaul", *Financial Times*, 3 de octubre de 2000, p. 27; Gautam Malkani, "Overhaul Sees Moss Bros Dive into Red", *Financial Times*, 3 de abril de 2001, p. 24; Lucy Farndon, "Dress Sense Suits Moss Bros", *Daily Mail*, 17 de octubre de 2001, fuente: FT Intelligence, Financial Times Information Limited FDM; Chairman's Statement, sitio web de Moss Bros PLC en www.mossbros.com/chairman.asp.

2. Vea en John Mullin, *The New Business Road Test* (Londres: Prentice-Hall/FT, 2003) una hoja de cálculo que es útil para dirigir un análisis de tendencia macro.

3. Total Midyear Population for the World: 1950-2050, http://www.census.gov/ipc/www.worldpop.html. La mayor parte del texto para la demografía mundial se sacó de World Population Profile: 1998. Reporte WP/98, disponible en la web en http://www.census.gov/ipc/www.wp98.html.

4. Para un estudio más preciso de las implicaciones de la población de estadounidenses que envejecen, vea Ken Dychtwald, *The Age Wave* (Nueva York: Bantam Books, 1990) y Ken Dychtwald, *Age Power* (Nueva York: J. P. Tarcher, 1999).

5. La primera investigación sobre este grupo reportó su conducta como extraña e inexplicable, de ahí el nombre de "Generación X", que deriva de una novela de ese título escrita por Douglas Copeland (Nueva York; St. Martin's Press, 1991). Una subsiguiente investigación deja ver que este estereotipo es sumamente impreciso en su descripción de los valores y creencias de esta generación.

6. El material resumido en esta sección proviene de "A Trend Analysis Report on Youth", *Nachus Ov Realities*, núm. 1 (Nueva York: BKG Young, n.d.); Chiat/Day, "Notes from the Emerging Media Frontier", *Fame and Flame*, 6 de enero de 1994; "The New Femininity", *Mademoiselle*, primavera de 1994; Karen Ritchie, "Marketing to Generation X", *American Demographics*, abril de 1995, p. 34; Karen Cooperman, "Marketing to Generation X—A Special Report", *Advertising Age*, 6 de febrero de 1994, p. 27; John Naisbitt's *Tendletter* 14, núm. 9 (27 de abril de 1995); y Diedre R. Schwieslow, "Sixties Legacy: This Monstrous Bureaucracy", *USA Today*, 26 de julio de 1995, p. 1.

7. "Housing as a Reflection of Culture: Privatised Living and Privacy in England and Japan by Ritsuko Izaki", *Housing Studies*, vol. 17, núm. 2, 209-227, 2002.

8. El PIB per cápita, 2001, a precios actuales, en dólares de Estados Unidos publicado por la OECD. El PIB inflado de Luxemburgo es una anomalía a la que contribuyó su elevada población de trabajadores temporales, que no se cuentan como parte de la población residente. http://oecd.org/pdf/M00018000/M00018516.pdf.

9. *Ibid*.

10. Fuente IMF http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2002/01/pdf/chapter1.pdf.

11. Fuente IMF http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2002/01/pdf/chapter1.pdf.

12. 19 de noviembre de 2002, el periódico *Express*, Reino Unido.

13. Household Debts Increase Over 88 Pct Since 1997, 19 de noviembre de 2002, Yonhap English News.

14. "Plethora of Plastic, and Low Interest Rates Lead to Debt Culture That Is Likely to Stay", *Financial Times*, 19 de noviembre de 2002.

15. International Trade Statistics, 2002, publicada por la World Trade Organizations. Acuerdos de integración regional ANDEAN: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. APEC: Australia, Brunei Darussalam; Canadá; Chile; China; Hong Kong, China; Indonesia; Japón; República de Corea; Malasia; México; Nueva Zelanda; Papúa Nueva Guinea; Perú; Filipinas; Federación Rusa; Singapur; Taipei, China; Tailandia; Estados Unidos de América y Vietnam. ASEAN: Brunei Darussalam, Camboya, Indonesia, República Democrática Popular de Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam. CEFTA: Bulgaria, República Checa, Hungría, Polonia, Rumania, Eslovenia y la República Eslovaca. UNIÓN EUROPEA: Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Suecia y el Reino Unido. MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. NAFTA: Canadá, México y Estados Unidos. http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2002_e/its02_overview_e.htm

16. The OECD Observer *OECD in Figures*, volumen 2002, Suplemento 1, http://www1.oecd.org/publication/e-book/01102071E.pdf

17. Principales exportadores e importadores en comercio mundial en 2001, World Trade Organization. http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2002_e/section1_eh05.xls.

18. Comercio de mercancías por producto, región y socio principal de comercio 1999-2001-Estados Unidos, WTO Statistics.

19. La generación de estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964, comenzando después del final de la Segunda Guerra Mundial. http://www.unt.edu/cpe/module1/deffile/def7-02.htm.

20. Bill Montague, "China Deal Unlikely to Halt Piracy", *USA Today*, 18 de junio de 1996, p. A1. Seventh Annual BSA Global Software Piracy Study, http://www.bsa.org/resources/2002-06-10.130.pdf.

21. John Carey y Mary Beth Regan, "Are Regs Bleeding the Economy", *Business Week*, 17 de junio de 1995, p. 75. También, vea Michael E. Porter y Clas Van der Linde, "Green and Competitive", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, p. 123. Las compañías estadounidenses han insistido durante mucho tiempo en que estaban sometidas a demasiados reglamentos. Para un estudio de por qué esto puede ser cierto —al menos en cuanto a Alemania y Japón se refiere— vea "To All U.S. Managers Upset by Regulations: Try Germany or Japan", *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 1995, p. A5.

22. Peter R. Dickson, *Marketing Management* (Ft. Worth, TX: The Dryden Press, 1994), p. 92.

23. WSJ.COM/Middle Seat: Industry Veteran Mulls Airlines Woes, 19 de noviembre de 2002; "Low-Cost Carriers Steal the European Show", *Aviation Weeek & Space Technology*, 59 vol. 57, núm. 21, 18 de noviembre de 2002.

24. Joel A. Bleeke, "Strategic Choices for Newly Opened Markets", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1990, p. 163.

25. N. Gregory Mankiw, "D.C, Stay Out of the Economy", *Fortune*, 15 de mayo, 2000, p. 70.

26. Éstas estuvieron entre las principales tecnologías importantes clasificadas por científicos en un destacado instituto de investigaciones. Otras incluyen las preocupadas por fuentes de energía de alta densidad (celdas de combustible), miniaturización (supercomputadora que cabe en un bolsillo), productos contra el envejecimiento (que hace el proceso menos traumático) y sensores que detectan enfermedades en una etapa temprana (cáncer de pulmón y mediciones de la respiración). Vea Douglas E. Olesen, "The Top Technologies for the Next 10 Years", *The Futurist*, septiembre-octubre de 1995, p. 9.

27. "The Death of Distance", *The Economist*, 30 de septiembre de 1995, p. 5; y Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Viking Pinguin, 1995), p. 6.

28. "The Labels Start Turning Up the Volume", *Business Week*, Special Report on Digital Music's Future, 12 de agosto de 2002.

29. **"**Chinese Portals Near Profitability, Boosted by Text Message Services", *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 2002, y "T-Mobile, Sony Unit Set Deal to Distribute Digital Content", *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2002.

30. Bob Zider, "How Venture Capital Works", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, p. 133.

31. "Science and Technology: Reading the Patterns", *The Economist*, 1 de abril de 1995, p. 65.

32. George F. Sanderson, "Climate Change: The Threat to Human Health", *The Futurist*, marzo-abril de 1992, p. 34.

33. Descarga de agua con orgullo: la tecnología que permite a Singapur obtener agua municipal y descargarla acercará la nación a la autosuficiencia en agua; ¿pero, se lavará con las masas? *Far Eastern Economic Review*, 26 de septiembre de 2002.

34. **"**Bottled-Water Market Keeps Burgeoning Around the World", *The Nation* (Tailandia), 14 de octubre de 2002.

35. Jane H. Lii, "Boom at a Glance", *New York Times Magazine*, 18 de febrero de 1995, p. 27.

36. "How Honk Kong Can Led the Way in Sustainability", *Environmental Challenges, South China Morning Post*, 5 de diciembre de 2002.

37. Ejemplos: "Chinese Environmental Friendly Products Form a RMB 55 Billion Market", *SinoCast China Business Daily News*, 14 de noviembre de 2002. "Dutch Green Power Imports +28.5% in 2001", *Agency*, 12 de noviembre de 2002; Dow Jones International News Money Spent Going Breen Up Almost 20% on Last Year (UK), *The Herald*, 2 de noviembre de 2002.

38. Pat Sloan, "Where-O-Where Can You Get 'Green' Garb?", *Advertising Age*, 5 de junio de 1992, p. 3.

39. Gary Strauss, "Big Trend: Smaller Packaging", *USA Today*, 1 de abril de 1993, p. B1.

40. Kristen Clark, "The Frugal Environmentalist", *The Environmentalist Magazine*, mayo-junio de 1994. Para un estudio de la forma en que la preocupación por el ambiente ha afectado a la exportación de productos a Europa, vea Kristen Bergstrom, "The Eco-Label and Exporting to Europe", *Business America*, 29 de noviembre de 1993, p. 21.

41. "Maybe It's Not So Hard Being Eco-Friendly", *Business Week*, 16 de abril de 2001.

42. "Denso Develops Eco-Friendly Car Air Conditioner", Jiji Press English News Service, 4 de diciembre de 2002.

CAPÍTULO CUATRO

Análisis de la industria y las ventajas competitivas

El negocio de la telefonía celular: competencia creciente en un mercado creciente[1]

DE LONDRES A TOKIO y a Chicago, los teléfonos celulares se han convertido en una herramienta de "no salga sin ella", que usan los hombres de negocios presionados por el tiempo, los adolescentes y casi cualquiera que desee estar en comunicación continua. El mercado de la telefonía celular crece rápidamente. En 1983, cuando inició operaciones el primer sistema de telefonía celular, se proyectó que para 2000 habría menos de un millón de personas suscritas, pero, como resultado del espectacular crecimiento entre los usuarios de todas clases sociales, para 2002 el número de usuarios de teléfonos celulares llegó a más de mil millones en todo el mundo. En Finlandia y Taiwán, el número de suscriptores a este sistema es más alto que la población total del país; y se espera que Hong Kong se les una pronto.

El rápidamente creciente mercado de telefonía celular es abastecido principalmente por dos industrias: los fabricantes de teléfonos celulares y los proveedores de los servidores de telefonía celular. ¿Son muy atractivas estas industrias aparentemente prósperas?

Fabricación de teléfonos celulares

Los rápidos avances tecnológicos de Qualcomm, Ericsson, Nokia y otros fabricantes han traído incontables nuevas características al mercado, incluyendo software para tener acceso a la web, la capacidad de enviar y recibir imágenes fotográficas, así como varios servicios locales que aprovechan la tecnología mundial de posicionamiento. En Europa, los nuevos teléfonos permiten que los usuarios de teléfonos celulares, o móviles, puedan consultar el pronóstico del clima, enviar o recibir correos electrónicos, conocer los valores del mercado accionario y otros servicios. La empresa Nokia, de Finlandia, ha escalado a una posición de liderazgo mundial en telefonía celular, dejando atrás al anterior y durante mucho tiempo líder Motorola. De un año para otro, las cifras de la participación en el mercado de los principales fabricantes de teléfonos celulares pueden duplicarse o reducirse a la mitad, dependiendo de si su última tecnología les gusta o no a los usuarios. Para alegría y preocupación de los inversionistas, los precios de las acciones bursátiles hacen lo mismo. Las acciones de Qualcomm subieron 2 600% en 1999, sólo para caer más de 60% para mediados de 2000, y otro 50% para mediados de 2002; Nokia, igualmente, vio que sus acciones se desplomaron en 2001.

Estos casos recientes acontecidos en la acaloradamente competida industria de manufactura de teléfonos celulares sugiere que un mercado que crece con gran rapidez no necesariamente lleva camino sin problemas al éxito. Los mercados crecientes son una cosa, pero las turbulentas industrias que sirven a esos mercados son otra muy distinta.

Proveedores de servicio de telefonía celular

Las condiciones de la industria para los proveedores del servicio también se han propagado desmesuradamente. La carrera por ganar cobertura mundial ha llevado a

Photodisc

fusiones de grandes protagonistas, como Vodafone en Europa y AirTouch en Estados Unidos en 1999. Vodafone no paró ahí, y en 2000 adquirió la Mannesmann de Alemania. Otros vendedores con marcas bien conocidas también han entrado en conflicto. El Virgin Group de Richard Branson compró capacidad sin uso apropiado de una empresa inglesa y lanzó Virgin Telecom al mercado, captando unos 150 000 usuarios en sus primeras seis semanas. En toda Europa, donde la penetración de la telefonía celular es mucho más alta que en Estados Unidos, las batallas por una participación de los mercados son furiosas. Los precios por servicio de telefonía celular han bajado, dadas las presiones de la competencia. Para empeorar las cosas, el costo de obtener nuevas licencias gubernamentales para apoyar nuevos servicios de tercera generación (3G) se ha disparado. La subasta 3G en Inglaterra de principios de 2000 subió a 35 000 millones de dólares en tarifas de licencias, casi 10 veces más de lo que se esperaba. Otros gobiernos europeos tomaron nota de esto y siguieron el mismo camino que el Reino Unido.

Así, el rápido crecimiento del mercado del servicio de telefonía celular ha atraído el interés de las empresas competidoras, y de algunos gobiernos ansiosos por tener una participación en las ganancias, que los expertos se cuestionan la capacidad a largo plazo de la industria de ser redituable.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 4

Como lo demuestran los ejemplos de la manufactura de teléfonos celulares e industrias conexas, es difícil que el abastecimiento a un mercado creciente garantice una operación libre de problemas. De igual o mayor importancia son las condiciones de la industria y el grado en el que sus actores específicos pueden establecer y mantener la ventaja competitiva. Por lo tanto, cuando los empresarios y quienes toman decisiones ponderan una **oportunidad** para entrar o tratar de aumentar su participación en un mercado creciente como el de los teléfonos móviles, también deben examinar con todo cuidado una gran variedad de otros problemas, incluyendo las condiciones que prevalecen en la industria en la que competirían, y la probabilidad de que predominen condiciones favorables en el futuro.

En este capítulo damos estructuras analíticas que permiten a los empresarios y estrategas del marketing potenciales plantearse cuatro preguntas críticas pertinentes a ese examen: ¿Cómo podemos evaluar el atractivo de una industria?; si deseamos competir con base en la innovación, ¿cómo podemos determinar con qué rapidez es probable que nuestra innovación gane la aceptación del mercado?, ¿qué consecuencias tienen el atractivo general del mercado y el contexto de la industria en las oportunidades de éxito futuro?, y por último, ¿cómo podemos establecer y luego sostener la ventaja competitiva durante el ciclo de vida de nuestro producto? Sin embargo, primero aclaramos la diferencia entre dos términos que con frecuencia se confunden: **mercado** e **industria**.

NOTA CLAVE

¿Cómo podemos evaluar el atractivo de una industria? Si deseamos competir con base en la innovación, ¿cómo podemos determinar con qué rapidez es probable que nuestra innovación gane la aceptación del mercado?

Mercados e industrias: ¿cuál es la diferencia?

En el capítulo 1 definimos un mercado como formado por personas y organizaciones interesadas y dispuestas a comprar un artículo o servicio para obtener beneficios que van a satisfacer una necesidad o deseo, y que tienen los recursos para participar en esa transacción. Uno de esos mercados está formado por estudiantes universitarios que tienen hambre a media tarde, además de pocos minutos y pocas monedas para comprar un bocadillo entre clases.

Una industria es un grupo de compañías que ofrecen un producto o clase de productos semejantes y que se sustituyen fácilmente entre sí. ¿Qué industrias abastecen el mercado de bocadillos para estudiantes? A nivel del productor, están la industria de bocadillos salados (cereales o papas saladas y productos similares); la de dulces, la de productos frescos (manzanas, naranjas, plátanos y otras frutas fáciles de consumir), y otras demasiado numerosas para mencionarlas. Los canales de distribución para estos productos incluyen la industria de supermercados, la industria de servicio de alimentos, la industria de máquinas expendedoras que operan con monedas, etc. Es evidente que estas industrias son diferentes y ofrecen paquetes de beneficios a los estudiantes que tienen hambre.

NOTA CLAVE

Los mercados están compuestos por compradores y las industrias por vendedores.

Así, los mercados están compuestos por compradores y las industrias por vendedores. La distinción es importante porque las industrias pueden variar considerablemente en su atractivo y rentabilidad total.



Es probable que los vendedores, que sólo ven a otros de su propia industria como competidores, descuiden a otros rivales más reales y corren el riego de que sus mercados sean socavados por innovadores de otras industrias. ¿Debe Kodak estar más preocupada por Fuji, Agfa y otros actores de mucho tiempo en la industria de película y procesamiento fotográfico, o debe preocuparse por Hewlett-Packard, Sony y otros cuyas tecnologías digitales pueden hacer que la química de los haluros de más de un siglo de antigüedad en fotografía puedan avanzar rápidamente? Sólo el tiempo lo dirá.

Definición de mercados e industrias: niveles de análisis

Evaluar el atractivo de los mercados y de las industrias requiere claridad acerca de qué consumidores y cuáles necesidades de éstos, o qué vendedores de qué productos deben incluirse en la evaluación. Puede haber confusión entre mercado e industria, puesto que es frecuente que las necesidades de un consumidor sean consideradas en términos de un producto —"Tengo hambre, necesito un dulce"— en la misma forma en que las industrias son descritas típicamente por los productos que venden. Por lo tanto, con frecuencia los *mercados* se definen en términos demográficos y/o geográficos (quiénes son o dónde están los clientes) y en términos de un artículo o servicio en particular demandado por el consumidor, expresado en la categoría genérica, clase de producto o nivel de tipo de producto.

Desafíos en la definición de mercado e industria

Los mercados e industrias se pueden definir en varios **niveles de análisis: categoría genérica, clase de producto** o **tipo de producto** son los más comunes. El nivel escogido para un análisis particular puede tener implicaciones esenciales en la planificación estratégica y de marketing. Definir un mercado o una industria a un nivel demasiado general puede hacer que el analista descuide interacciones importantes entre el mercado y la industria en un segmento particular de mercado o para una clase o tipo particular de producto. Pero definir el mercado o la industria en forma demasiado reducida puede hacer que el analista pierda desarrollos competitivos potencialmente importantes.

El problema con usar el **nivel de categoría genérica** es que típicamente incluye un conjunto de productos que no son competitivos. Por ejemplo, dentro del mercado de automotores, ¿un Toyota Echo es competencia de un BMW o de un camión Mack? En el mercado de productos químicos, ¿los polímeros que sustituyen a los materiales naturales compiten con los aditivos para gasolina, los colorantes y los recubrimientos industriales? Es probable que no. Para un empresario que busca vender un nuevo compuesto químico que mejore la profundidad de un color cuando se aplique color a hilos de algodón, entender el estado de la industria química en general es probablemente menos importante que entender a los competidores de colorantes.

Usar la categoría **clase de producto** como nivel de análisis adolece del mismo tipo de problema, puesto que los productos de que se trata pueden servir a diversos mercados o segmentos de mercado. Cuanto más genérica sea la definición de una clase de producto, más elevado es el nivel de agregación de productos (por ejemplo, todos los autos frente a los convertibles) y

es más estable la demanda del mercado, así como la curva del ciclo de vida de un producto, concepto éste que vamos a explorar más adelante en este capítulo. Por lo tanto, las necesidades básicas de automóviles (al menos, en los países en vías de desarrollo) por lo general cambia con lentitud, aun cuando los patrones de demanda para los convertibles o las camionetas de carga o los autos compactos puede ser muy volátil. Cuanto más generalmente se defina la clase de producto, es menos útil para una planeación estratégica, la cual busca identificar oportunidades y amenazas para las relaciones específicas entre el producto y el mercado.

Los **tipos de producto** son subconjuntos de una clase de producto y contienen elementos técnicamente semejantes, aun cuando pueden variar en aspectos como la apariencia y el precio. En el caso de los cereales, por ejemplo, los tipos de producto podrían definirse como cereales calientes o fríos; los calientes incluirían al menos dos subtipos, regular e instantáneo. Los cereales fríos podrían ser los comunes, los endulzados previamente, los naturales y los fortificados. Los comunes podrían descomponerse en categorías como de hojuelas de maíz, fibra con pasas y trigo desmenuzado. Abundan otros ejemplos de jerarquías de productos, en especial cuando intervienen diferentes tecnologías de procesamiento —por ejemplo, congelados, enlatados, frescos, deshidratados, frutas y legumbres congeladas en seco—.

Casi todos los vendedores seleccionan un tipo de producto como su nivel de análisis para la planificación de marketing porque, mientras que los productos considerados dentro de un tipo sirven para diferentes subconjuntos de necesidades, suelen ser sustitutos cercanos de otros. El nivel de tipo de producto de agregación es considerablemente más delicado que otros niveles a cambios del ambiente —por ejemplo los movidos por tendencias macro, como dijimos en el capítulo 3— que crean oportunidades o amenazas para la introducción individual al mercado. El riesgo que se corre al restringir nuestro propio mercado, y el análisis competitivo de un tipo particular de producto, es que se pueden descuidar otros tipos de producto, como son las roscas de pan o un viaje en automóvil hasta el McDonald's en el mercado de desayunos. Concentrarse en la verdadera **necesidad de un consumidor** (es decir, un desayuno rápido, más que cereal, un producto) puede ayudar a evitar este problema.

NOTA CLAVE

El riesgo que se corre al restringir nuestro propio mercado y el análisis competitivo de un tipo particular de producto, es que se pueden descuidar otros tipos de producto.

No obstante, parece que esto es poco común. Un estudio reciente encontró que muchos administradores tendían a confiar en atributos basados en la oferta (es decir, lo que venden las compañías) al identificar competidores, en lugar de demanda, o atributos basados en la necesidad de los clientes (es decir, lo que los clientes necesitan).[2] Además, los administradores tienden a identificar pocas empresas como competidoras y es muy probable que omitan nuevas empresas o competidores potenciales. Existe un gran número de casos de administradores experimentados que "saben su negocio" y son sorprendidos por la rápida aparición de un nuevo competidor que opera en forma diferente.[3] Para ver un ejemplo de la forma en que las empresas crean un nuevo espacio de mercado no limitado por las antiguas definiciones de la industria vea la ilustración 4.1.

Ilustración 4.1 Creación de nuevo espacio de mercado

W. Chan Kim y Reneé Mauborgne dicen que una forma de evitar una competencia frontal, devastadora, en mercados rápidamente crecientes y en mercados planos o que crecen con gran lentitud, es hallar un nuevo "espacio de mercado", como lo llaman, que no se detiene ante fronteras convencionales de competencia en la industria. Al observar las industrias de sustitutos o productos complementarios, y ofertas de servicio que van más allá de lo que una industria ha ofrecido de modo tradicional, las empresas pueden reconsiderar la orientación funcional y emocional de ésta y ayudan a conformar sus tendencias en su propio beneficio. Cisco Systems creó nuevo espacio de mercado en esta forma cuando reconoció que duplicar cada 100 días el número de usuarios de internet creaba una demanda de intercambio de alta velocidad de datos, que no ofertaban adecuadamente las industrias existentes. Para 1999, más de 75% de todo el tráfico en internet pasaba por ruteadores, interruptores y otros equipos de red de Cisco, en los que éste ganó márgenes del orden de 60%. Crear nuevo espacio de mercado puede ser verdaderamente atractivo.

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review.* De "Creating New Market Space", por W. Chan y Reneé Mauborgne, enero-febrero de 1999, pp. 83-89. Copyright © por the Harvard Business Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

A pesar de su intuitivo interés, definir mercados o industrias con base en las necesidades del consumidor, en lugar de hacerlo con base en la categoría genérica, la clase de producto o el tipo de producto, conlleva sus propias dificultades. Por ejemplo, ¿deben verse las líneas aéreas como que facilitan el contacto humano? Si así fuera, podrían estar tentadas a entrar en el negocio de las videoconferencias (como American Airlines lo hizo con una breve incursión sin éxito en la década de 1990) o en el de las telecomunicaciones, industrias donde es probable que estuvieran mal equipadas para competir.

La mejor forma de evitar tentaciones o confusiones mal aconsejadas sobre cómo definir con amplitud o estrechez el mercado e industria propios, es examinar con cuidado nuestro mercado (usando las estructuras del capítulo 3) y nuestra industria (como lo exponemos en este capítulo). También es importante tomarse el tiempo suficiente para pensar en grande (vehículos a motor, procesamiento de alimentos) y a pequeña escala (camionetas de carga, cereales fortificados fríos) para definir y examinar el atractivo de nuestra industria y nuestro ambiente competitivo inmediato, como se ilustra en el recordatorio de este capítulo.

Su mercado es atractivo: ¿y su industria?

Dado que los consumidores, en general, y los empresarios se han conectado a través de los teléfonos celulares, el mercado para comunicación móvil ha crecido con gran rapidez. Desde el punto de vista que se vea, éste es un *mercado* grande, creciente y atractivo. Pero, ¿son atractivas las *industrias* de la fabricación de teléfonos celulares y del servicio de telefonía celular? El atractivo de una industria en un momento determinado se puede juzgar mejor si se analizan las fuerzas que la impulsan, en especial las cinco principales fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores actuales, competidores potenciales, poder de oferta de los proveedores, poder de oferta de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos.

Fuerzas impulsoras

Así como las tendencias macroambientales son importantes para dar forma al atractivo de un mercado, también son igualmente importantes en conformar el atractivo de las industrias. Michael Porter llama *fuerzas impulsoras* a estas tendencias.[4] Estas fuerzas incluyen (1) cambios en el porcentaje de crecimiento a largo plazo en la industria, que de manera directa afectan a las decisiones de inversión y a la intensidad de la competencia; (2) cambios en los segmentos clave de los compradores, que afectan a la demanda en programas estratégicos de marketing; (3) difusión del conocimiento de las patentes, que controlan el porcentaje al que los productos se pueden hacer más semejantes así como la entrada al mercado de nuevas empresas; (4) cambios en costo y eficiencia, derivados de efectos de escala y aprendizaje, que tienen el potencial de hacer más difícil una entrada al mercado, y (5) cambios en los reglamentos gubernamentales, que pueden afectar la entrada al mercado, los costos, las bases de competencia y la rentabilidad.

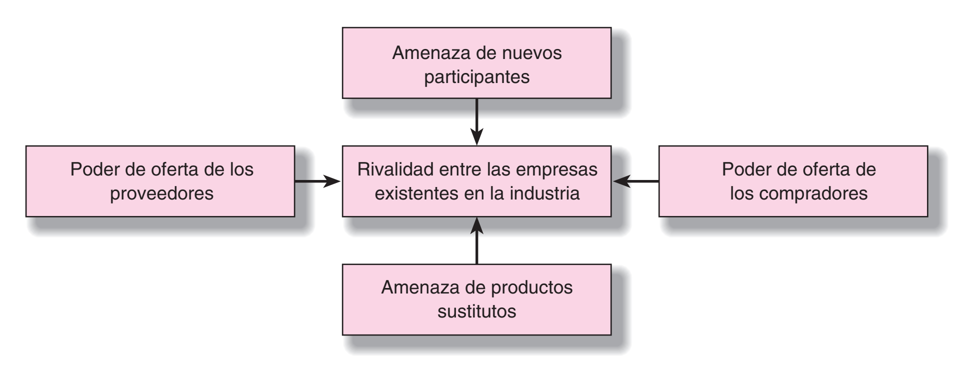
Recolectar y examinar datos de tendencia en cada uno de estos campos ayuda a un empresario o vendedor a determinar si una industria es suficientemente atractiva para entrar al mercado o permanecer en ella, y ayuda a conformar decisiones estratégicas de marketing que hacen posible que la empresa compita de manera efectiva. La profusión de datos ahora disponibles en internet ha permitido que la captación de información sea mucho más fácil de lo que fue hace varios años.

Cinco fuerzas competitivas de Porter[5]

Hay cinco fuerzas competitivas interactivas que determinan de manera colectiva el atractivo a largo plazo de una industria: los competidores actuales, los competidores potenciales, el poder de oferta de los proveedores, el poder de oferta de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos (vea la ilustración 4.2). Esta mezcla de fuerzas explica por qué algunas industrias son más rentables que otras y da una idea más clara de qué recursos se necesitan y cuáles estrategias

Ilustración 4.2

FUERZAS PRINCIPALES QUE DETERMINAN EL ATRACTIVO DE UNA INDUSTRIA





NOTA CLAVE

Hay cinco fuerzas competitivas interactivas que determinan de manera colectiva el atractivo a largo plazo de una industria: los competidores actuales, los competidores potenciales, el poder de oferta de los proveedores, el poder de oferta de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.



deben adoptarse para tener éxito. Una forma útil de dirigir un análisis de las cinco fuerzas del atractivo de una industria es construir una lista de verificación basada en la obra fundamental de Porter.[6]

Con el tiempo, la resistencia de las fuerzas individuales varía de una industria a otra, dentro de la misma industria. En la industria de comida rápida, las fuerzas clave son los competidores presentes (por ejemplo, Wendy's contra Burger King contra McDonald's), los productos sustitutos (puestos de vecindario, barras de ensaladas, restaurantes de buffet de coma todo lo que pueda, y los alimentos congelados), y los compradores preocupados por su salud y nutrición que ven la comida rápida como símbolo de una sociedad que todo lo desperdicia. La creciente población que prefiere alternativas de comida rápida más sana ha traído nuevos participantes como Prêt a Manger en el Reino Unido y Panera en Estados Unidos.

Rivalidad entre los competidores presentes Existe cierta rivalidad entre las empresas que generan productos que son cercanos sustitutos entre sí, en especial cuando un competidor hace algo para mejorar su lugar en el mercado o para proteger su posición. Así, las empresas son mutuamente dependientes: lo que una hace afecta a la otra, y viceversa. Por lo general, la rentabilidad disminuye cuando aumenta la rivalidad. La rivalidad es mayor bajo las siguientes condiciones:

- *Existe una intensidad de inversión elevada, es decir, es grande la cantidad de capital fijo y de trabajo necesario para producir un dólar de venta.* Una intensidad elevada requiere que las empresas operen a toda su capacidad, o cerca de ésta, tanto como sea posible, con lo que se aplica una fuerte presión hacia abajo en los precios cuando la demanda se reduce. Por lo tanto, los negocios de alta intensidad de inversión son, en promedio, mucho menos rentables que los que tienen un nivel de inversión más bajo. Bob Crandall, quien fue director general de American Airlines, una vez describió el negocio de las aerolíneas como "intensa, vigorosa, amarga, salvajemente competitivo".[7]
- *Existen muchas empresas pequeñas en una industria o no existen empresas dominantes.* La industria de los restaurantes es un ejemplo.
- *Hay poca diferenciación de producto,* por ejemplo, aparatos electrodomésticos, televisores, neumáticos para automóviles familiares.
- *Es fácil que los clientes cambien de los productos de un vendedor a los de otros* (bajo costo de cambio para los compradores).
- *Hay un alto costo por cambiar de proveedores (costos de cambio)* como sería el caso de cambiar un sistema importante de software de una computadora.[8]

Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva en una industria, menos atractiva es ésta para los competidores actuales o los potenciales. Aun cuando la industria de telefonía celular es intensiva, hay varias empresas dominantes cuyos productos se diferencian a través de un rápido cambio tecnológico, y son bajos los costos de los cambios por variar de proveedores de teléfonos

celulares. En consecuencia, la rivalidad en esta industria podría juzgarse como moderadamente no favorable.

Amenaza de nuevos participantes Una segunda fuerza que afecta a la industria es la amenaza de nuevos participantes. Los nuevos competidores agregan capacidad a la industria y llevan con ellos la necesidad de ganar participación en el mercado, con lo cual hacen más intensa la competencia. La amenaza de nuevos participantes, como es el caso de empresas que usan tecnología de cambio de nuevo diseño de paquete que permite al usuario estar siempre conectado, es una preocupación real para los competidores actuales de la industria de telefonía celular.[9] Por otra parte, el enorme costo de obtener banda ancha en los remates del gobierno hace relativamente baja la amenaza de entrar en la industria del servicio de telefonía celular. Cuanto mayor sea la amenaza de los nuevos participantes en una industria, ésta es menos atractiva. La entrada es más difícil bajo las siguientes condiciones:

NOTA CLAVE

Cuanto mayor sea la amenaza de nuevos participantes en una industria, ésta es menos atractiva.

- *Cuando estén presentes economías de escala y aprendizaje fuertes*, puesto que se necesita tiempo para lograr el volumen y aprendizaje necesarios para obtener un costo relativo bajo por unidad. Si las empresas ya presentes están integradas verticalmente, otras entradas se hacen más costosas. Del mismo modo, si las empresas existentes comparten su producción con sus negocios relacionados, el problema de superar la desventaja del costo es incluso más difícil.
- *Si la industria tiene grandes necesidades de capital al principio.*
- *Cuando existe una fuerte diferenciación de productos entre los competidores actuales.*
- *Si es particularmente difícil ganar distribución.*

Poder de oferta de los proveedores El poder de oferta de los proveedores sobre las empresas en una industria es el tercer determinante en importancia en el atractivo de una industria. Este poder se ejerce principalmente a través del aumento de precios. Su impacto puede ser considerable, en particular cuando un número limitado de proveedores da servicio a varias industrias diferentes. Su poder es creciente si los costos de cambio y los precios de los sustitutos son elevados y pueden realmente amenazar una integración directa.[10] El poder del proveedor aumenta también cuando su producto representa una porción grande del valor agregado del comprador, como es el caso de las latas metálicas, donde el costo por placa de lámina es más de 60% del valor agregado.

En años recientes, el poder de compra de los proveedores en muchas industrias ha cambiado considerablemente porque cada vez más compañías buscan una relación de sociedad con sus proveedores. Lo que una vez fue una relación de adversarios un tanto lejana se ha convertido en una cooperación que resulta en el descenso de los costos de transacción, mejor calidad entregada principalmente por usar la experiencia tecnológica de un proveedor para diseñar y manufacturar piezas, y menor tiempo de transacción en términos de reabastecimiento del inventario por medio de sistemas de adquisición justo a tiempo.



Cuanto mayor sea el poder de oferta de los principales proveedores de una industria, ésta tendrá un menor atractivo general. El recién descubierto poder que los gobiernos europeos han ejercido por los remates de banda ancha para nuevos servicios a telefonía celular ha elevado su poder de oferta como proveedores de banda ancha a la industria de telefonía celular, con lo que se reduce el atractivo de esta industria.

Poder de oferta de los compradores Los clientes de una industria buscan constantemente precios reducidos, mejor calidad en los productos, así como servicios adicionales, con lo que pueden afectar la competencia dentro de una industria. Los compradores ponen frente a frente a los proveedores individuales en su esfuerzo por obtener éstas y otras concesiones. Éste es el caso de algunos grandes minoristas, como Wal-Mart y Carrefour, en sus tratos con muchos de sus proveedores.

El grado en que los compradores tienen éxito en sus esfuerzos de oferta depende de varios factores, entre otros se incluyen éstos:

- El grado de concentración de los compradores, como cuando unos pocos compradores grandes que acaparan una gran parte de las ventas en una industria pueden obtener concesiones.

- Costos de cambio que reducen el poder de oferta del comprador.
- La amenaza de una integración inversa, con lo que se mitiga la necesidad del proveedor.
- La importancia del producto para el desempeño del producto del comprador: cuanto mayor es la importancia, menor es su poder de oferta.
- Rentabilidad del comprador: si los compradores obtienen bajas utilidades y el producto de que se trata es una parte importante de sus costos, entonces la oferta será más agresiva.

NOTA CLAVE

Cuanto mayor es el poder de los clientes de gran volumen a los que sirve una industria, menor es el atractivo de esa industria.

Cuanto mayor es el poder de los clientes de gran volumen a los que sirve una industria, menor es el atractivo de esa industria. Una dimensión atractiva de la industria del servicio de telefonía celular es que sus clientes tienen relativamente poco poder para establecer términos y condiciones para el servicio. Los compradores son numerosos y no muy concentrados y sus costos de telefonía celular suelen no ser de gran importancia o costo, hablando relativamente.

La amenaza de los productos sustitutos Los sustitutos son tipos alternativos de productos (no marcas) que cumplen en esencia las mismas funciones, como son botellas de plástico contra latas de aluminio, oleomargarina contra mantequilla, y envío de documentos por fax contra entrega por mensajería de un día para otro. Los productos sustitutos ponen un techo a la rentabilidad de una industria al limitar el precio que se puede cobrar, en especial cuando la oferta es mayor que la demanda. Por lo tanto, en la industria de envases de plástico para alimentos, las latas de aluminio son sustitutos de las botellas de plástico y, por el contrario, restringen los precios que se pueden cobrar. Para los proveedores de servicio a telefonía celular, los posibles sustitutos son los asistentes digitales personales (PDA), como son los omnipresentes Palm Pilot,[11] posibles nuevos equipos de multimedia de Sony, Matsushita y Samsung,[12] o nuevos productos digitales móviles que todavía ni imaginamos.



Un análisis de las cinco fuerzas de la industria del servicio de telefonía celular

Una forma útil de resumir un análisis de las cinco fuerzas de la industria es construir una tabla como la que se ve en la ilustración 4.3. Ahí, resumimos el punto de vista de un analista respecto a lo favorable de las cinco fuerzas para la industria al servicio de la telefonía celular en el año 2003. Este análisis indica que, congruente con el análisis precedente, en comparación con otro tiempo anterior en la historia de la industria cuando había menos participantes (es decir, menos rivalidad), sin sustitutos amenazantes en el horizonte, y una relación cómoda con los gobiernos para obtener banda ancha, la industria en 2003 era probablemente menos atractiva que algunas otras industrias, para las que cuatro o cinco de las fuerzas podrían ser favorables.

Por lo tanto, los estrategas que deben decidir si entrar o continuar invirtiendo en esta industria deben tomar una decisión en cuanto a que si el rápido crecimiento del *mercado* —un **contexto ambiental** *favorable*— es suficiente para compensar el atractivo cada vez más deteriorado de la *industria* —**situación competitiva** *no tan favorable*—. Dado este panorama mixto, los estrategas considerarían otros factores, incluyendo el grado al que piensan que es probable que puedan establecer y mantener una ventaja competitiva. Desarrollamos este tema un poco más adelante en este capítulo.

Cambio de competencia y evolución en una industria

Como veremos más adelante en este capítulo, casi todos los productos y categorías de productos pasan por una serie de etapas en sus ciclos de vida: introducción, crecimiento, recesión, madurez y declive. Las fuerzas competitivas son susceptibles de ser más débiles durante el periodo de crecimiento rápido; por lo tanto, hay oportunidades importantes para ganar participación en el mercado. Durante el periodo de recesión, las fuerzas competitivas están más fuertes que nunca y muchos competidores son forzados a salir de la industria. Durante la madurez, la competencia suele disminuir, pero sólo si el líder de la industria mantiene una fuerte posición

Ilustración 4.3

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA MUNDIAL DE SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR A PRINCIPIOS DE 2003

Cinco fuerzas	Calificación	Fundamento
Rivalidad entre competidores presentes	La rivalidad es grande y lleva a la intranquilidad de los clientes: desfavorable	Los productos están diferenciados por nuevas funciones y servicios, son bajos los costos de cambio de cliente.
Amenaza de nuevos participantes	La amenaza de nuevos participantes es baja: moderadamente favorable	Mientras el ritmo rápido de cambio tecnológico puede atraer a nuevos participantes con base en las nuevas tecnologías (es decir, cambio de paquete, satélites), los nuevos proveedores del servicio deben comprar una licencia de banda ancha gastando miles de millones.
Poder del proveedor	El poder de los proveedores es alto: moderadamente desfavorable	Los gobiernos han elevado el precio de la banda ancha adicional por medio de remates.
Poder del comprador	El poder de los compradores es bajo: muy favorable	Hasta los clientes grandes tienen poco poder para establecer términos y condiciones en esta industria de oligopolios.
Amenazas de los productos sustitutos	La amenaza de los sustitutos es alta: moderadamente desfavorable	Los PDA y las laptop que usan redes WiFi para tener acceso a la web podrían canibalizar ventas esperadas de teléfonos celulares de redes inalámbricas de 2.5G y 3G.

Conclusión general: Sólo dos de las cinco fuerzas son favorables, mientras que tres son desfavorables. Por lo tanto, la industria de servicio de telefonía celular no es particularmente atractiva en este momento.

relativa de participación. Una industria va a experimentar más competencia de precios durante la madurez si el líder mantiene una posición de participación *relativa* débil. Kellogg y General Mills han conservado durante muchos años dos tercios del mercado interno de los cereales en Estados Unidos, pero como Kellogg no mantiene una participación relativa dominante, la industria experimenta una considerable competencia de precios. Una industria a la baja suele presenciar considerable rivalidad, cuyo límite depende de la resistencia de las barreras de salida y la rapidez de la declinación.

Factores críticos del éxito: ¿quién gana *dentro* de una industria?

Los **factores críticos del éxito** que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de las empresas *dentro de* una industria difieren de una industria a otra. Estos factores son afectados por uno o más de los elementos de la mezcla de marketing: producto (por ejemplo la capacidad de generar nuevos productos de éxito), precio (ser un productor a bajo costo), plaza (obtener una distribución generalizada de producto) y promoción (relación fuerte con grandes clientes). Como dice la vieja frase de la industria de minoristas: tres cosas son determinantes para el éxito, lugar, lugar y lugar. Así, es frecuente que el lugar, una fuente potencialmente poderosa de ventaja competitiva, haga la diferencia entre qué minoristas tienen éxito y cuáles no lo tienen.

NOTA CLAVE

Evaluar la concordancia entre los factores críticos de éxito de una industria y la presencia de esos factores en una compañía, o un equipo de administración, es una buena forma de evaluar si una industria es atractiva a esa emresa o equipo de administración en particular.

Evaluar la concordancia entre los factores críticos del éxito de una industria y la presencia de esos factores en una compañía, o un equipo de administración, es una buena forma de evaluar si una industria es atractiva a esa firma particular o equipo de administración y para determinar si esa firma o equipo son susceptibles de ser atractivos a inversionistas o a otros proveedores de recursos. Por lo tanto, antes de decidir si invertir o no en una empresa que inicia actividades, la mayoría de capitalistas desean saber si el equipo de inicio tiene la experiencia necesaria para tener éxito en la industria a la que se propone entrar.

Análisis local de una industria: ¿qué tan intensa es la competencia inmediata?

Como hemos visto, evaluar las fuerzas que impulsan una industria, las cinco fuerzas de Porter y entender sus factores decisivos de éxito son elementos importantes para el análisis de una industria. Éstos son problemas a nivel macro, semejantes a las tendencias macro que examinamos en el capítulo 3. Para la mayor parte de las empresas, las condiciones competitivas inmediatas entre la clase de producto y el tipo de producto son igualmente importantes, o a veces más importantes. Estas condiciones son particularmente notables para empresas, por ejemplo minoristas, que operan en una localidad.

Si un empresario desea abrir una tienda de artículos de pesca con moscas cerca de un río abundante en truchas de listón azul en Montana, le agradaría saber que ese tipo de pesca está en auge, que los consumidores tienen ingresos adecuados para practicar ese deporte y que, para muchas personas, las actividades en su tiempo libre se están haciendo más importantes. Pero también es importante saber que en el mercado local ya existen dos tiendas de artículos de pesca, que sirven con eficiencia a sus clientes. Si es así, es probable que las tendencias generales y las condiciones de la industria no importen mucho, porque el pastel de pesca con moscas se puede rebanar de muchas formas. En consecuencia, evaluar una industria por lo general debe hacerse tanto localmente y a niveles de clase de producto y tipo de producto, como globalmente, y debe obtenerse información relevante acerca de los competidores concretos.

NOTA CLAVE

Evaluar una industria por lo general debe hacerse tanto localmente y a niveles de clase de producto y tipo de producto, como globalmente, y debe obtenerse información relevante acerca de los competidores concretos.

En el capítulo 7 expondremos los sistemas de conocimiento del mercado que muchas empresas usan para reunir información competitiva, así como otros datos relevantes del mercado y la industria. Como veremos, reunir esta información es importante, y es probable que surjan problemas éticos que tienen que ver con la información competitiva. Para un estudio sobre los problemas éticos al captar información para llevar a cabo análisis competitivos, vea "Perspectiva ética 4.1".



PERSPECTIVA ÉTICA 4.1

La SCIP: Establecer normas para captar inteligencia competitiva

La SCIP, siglas en inglés de la Society of Competitive Intelligence Professionals (www.scip.org), es una organización de consultores y hombres de negocios cuyo trabajo es vigilar el ambiente competitivo para sus empresas. La inteligencia competitiva (CI) permite que los administradores de alto nivel, en empresas de todo tamaño, tomen decisiones informadas acerca de todo respecto a marketing, investigación y desarrollo, así como tácticas de inversión para estrategias de negocios a largo plazo. Una CI efectiva es un proceso continuo que comprende la captación legal y ética de información, el análisis (que no evita conclusiones inadecuadas) y la diseminación controlada de inteligencia procesable para quienes toman decisiones. El código de ética de la SCIP proporciona una guía útil para cualquiera que esté a cargo de captar información acerca de los competidores.

Código de ética de la SCIP para los profesionales de CI

Esforzarse continuamente por aumentar el reconocimiento y el respeto de la profesión.

Cumplir con todas las leyes aplicables, nacionales e internacionales.

Desglosar con precisión toda la información relevante, incluyendo la identidad y organización propia, antes de todas las entrevistas.

Respetar todas las peticiones de confidencialidad de la información.

Evitar conflictos de interés en el cumplimiento de las obligaciones propias.

Dar recomendaciones y conclusiones honestas y realistas en la ejecución de las obligaciones propias.

Promover este código de ética dentro de la propia compañía, con contratistas de terceros y dentro de toda la profesión.

Apegarse y acatar fielmente las políticas, metas y guías de la propia compañía.

Fuente: "SCIP: Setting Standards for Gathering Competitive Intelligence", www.scip.org. Empleado con permiso.

Rapidez de la difusión de innovaciones: otro factor para evaluar el atractivo de una oportunidad

Antes que los empresarios o los vendedores establecidos inviertan en el desarrollo e introducción de una innovación, deben evaluar la rapidez con la que es probable que el mercado objetivo adopte la innovación. Cuanto mayor sea la rapidez, más atractivo será para un vendedor un artículo o servicio innovador, dado que los competidores son sorprendidos, en tanto que los consumidores se hacen leales al nuevo producto. La teoría de la **difusión de la innovación** busca explicar la adopción de un producto o servicio innovador entre un grupo de potenciales compradores. La falta de información, así como una distribución reducida, suele limitar una adopción temprana. A medida que se dispersa la información acerca de un nuevo producto, éste es adoptado por más consumidores. La teoría de la difusión es útil a los administradores para predecir la probable rapidez de adopción de artículos o servicios nuevos e innovadores.

NOTA CLAVE

La teoría de la difusión es útil a los administradores para predecir la probable rapidez de adopción de artículos o servicios nuevos e innovadores.

El proceso de adopción

El **proceso de adopción** comprende los cambios de actitud experimentados por las personas desde el momento en que se enteran de un nuevo producto, servicio o idea hasta que lo adoptan. No todas las personas responden de la misma manera: algunas tienden a adoptarlo cuanto antes, otras algún tiempo después y algunas nunca. Las cinco etapas del proceso de adopción son el conocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción:

1. *Conocimiento.* En esta etapa, la persona está sólo enterada de la existencia del nuevo producto y no está suficientemente motivada para buscar información acerca del producto.
2. *Interés.* Aquí la persona está suficientemente interesada en el nuevo producto pero no participa todavía.
3. *Evaluación.* Esto a veces se conoce como etapa *de ensayo mental.* En este punto, la persona está mentalmente aplicando el nuevo producto a sus propias necesidades de uso y anticipando los resultados.
4. *Prueba.* Aquí la persona usa el producto, pero, si es posible, en forma limitada para correr un riesgo mínimo. Esta prueba no es equivalente a una adopción; sólo si la experiencia de uso es satisfactoria tendrá el producto una oportunidad de ser adoptado.
5. *Adopción.* En esta etapa, la persona no sólo sigue usando el nuevo producto sino que también lo adopta en lugar de sustitutos.

La rapidez de adopción

Si se grafica como acumulativo el porcentaje de personas que adoptan un nuevo producto con el tiempo, la curva se semejará a una curva en forma de S. Aun cuando la curva tiende a tener la misma forma cualquiera que sea el producto de que se trate, el tiempo necesario difiere entre productos, a veces considerablemente.

La dimensión tiempo es una función de la rapidez a la que las personas del grupo objetivo (las que por fin lo adoptan) pasan por las cinco etapas del proceso de adopción. En general, la rapidez del proceso de adopción depende de los siguientes factores: (1) el riesgo (costo de falla o insatisfacción del producto), (2) la ventaja relativa sobre otros productos, (3) la sencillez relativa del nuevo producto, (4) su compatibilidad con ideas y comportamientos previamente adoptados, (5) límite al que su prueba se puede lograr a pequeña escala y (6) la facilidad con que la idea principal del nuevo producto se pueda comunicar.[13] Algunos nuevos productos se mueven con rapidez por el proceso de adopción (un nuevo cereal para desayuno), mientras que otros tardan años. La minimización de riesgos por medio de garantías y servicio pronto y confiable

NOTA CLAVE

Algunos nuevos productos se mueven con rapidez por las etapas del proceso de adopción (un nuevo cereal para desayuno), mientras que otros tardan años.

puede ser decisiva. como puede ser la capacidad para demostrar la unicidad del producto para satisfacer las necesidades del cliente. Un poco de credibilidad también es importante.

La rapidez con que un producto pasa por el proceso de adopción también es una función de las acciones llevadas a cabo por el proveedor del producto. Así, el proceso de difusión es más rápido cuando hay una fuerte competencia entre miembros del grupo proveedor, cuando tienen prestigio favorable, y cuando asignan cantidades importantes a investigación y desarrollo (para mejorar operación) y a la venta (para aumentar el conocimiento).[14] Los primeros teléfonos celulares calificaron alto en casi todos los factores de adopción clave.

Categorías del adoptador

Los primeros adoptadores difieren de los posteriores. Si se usa el tiempo de adopción como base para clasificar a las personas, se pueden distinguir cinco grupos importantes: innovadores, primeros adoptadores, primera mayoría, última mayoría y rezagados. (Note que éstas difieren de las cinco etapas de adopción para una persona determinada que acabamos de ver.) Vea en la ilustración 4.4 el tamaño aproximado y las características de cada grupo.[15] Debido a que cada una de las categorías comprende personas que tienen características semejantes y a que difieren considerablemente en categorías, estos grupos adoptadores se pueden considerar como segmentos del mercado. En consecuencia, se debería usar un conjunto diferente de estrategias para vender un nuevo producto al primer grupo adoptador que venderlo al grupo rezagado de la mayoría. Para un estudio de los desafíos al recorrer los esfuerzos de marketing de un grupo a otro, vea la ilustración 4.5.

Las diferencias citadas en las ilustraciones 4.4 y 4.5 son importantes porque ayudan en la creación de programas estratégicos de marketing. En los mercados organizacionales, los proveedores pueden identificar empresas innovadoras por prestigio, rentabilidad, tamaño y experiencias de los proveedores al tratar con ellos. Como es evidente por un estudio anterior, la información por sí sola acerca del producto o servicio no suele ser razón suficiente para adoptarlo. Las fuentes comerciales de información (vendedores y medios masivos de publicidad) son importantes en el mercado, pero se buscan fuentes menos comerciales y más profesionales para validar los méritos proclamados del nuevo producto, en especial durante la etapa de evaluación. El consejo de líderes de opinión es más decisivo como agente legitimador que una fuente de información. Un estudio clásico de la forma en que los médicos reaccionaron ante la introducción al mercado de una nueva "droga milagrosa" encontró que sólo 10% lo adoptó con base en los datos proporcionados por su fuente inicial de información, lo que indica que la información por sí sola no causa adopción.[16]

Ilustración 4.4

TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO ADOPTADOR INDIVIDUAL

- Los **innovadores** representan el primer 2.5% de todas las personas que finalmente adoptan un nuevo producto. Son más atrevidos que los adoptadores rezagados, es más probable que sean receptivos a ideas nuevas, y tienden a tener ingresos altos, lo que reduce el riesgo de una pérdida que resulta de una adopción temprana.
- Los **primeros adoptadores** representan el siguiente 13 o 14% de quienes adoptan un nuevo producto. Son más parte de la situación local, son a veces líderes de opiniones, sirven como lazos vitales a miembros del primer grupo mayoritario (debido a su proximidad social), y participan más en organizaciones de la comunidad que los adoptadores rezagados.
- La **primera mayoría** incluye 34% de quienes adoptan un nuevo producto. Estas personas muestran menos liderazgo que los primeros adoptadores, tienden a ser activos en asuntos de su comunidad (con lo cual se ganan el respeto de sus semejantes), no gustan de correr riesgos innecesarios y desean estar seguros de que un producto nuevo será exitoso antes de adoptarlo.
- La **mayoría rezagada** representa otro 34%. Con frecuencia, estas personas adoptan un nuevo producto porque se ven forzadas a hacerlo por razones económicas o sociales. Participan en actividades de su comunidad menos que los grupos previos y sólo raras veces asumen un papel de liderazgo.
- Los **rezagados** comprenden el último 16% de los adoptadores. De todos éstos, son los más "locales". Participan menos en asuntos de su comunidad que los miembros de los otros grupos y tercamente se resisten al cambio. En algunos casos, su adopción de un producto es tan tardío que ya ha sido sustituido por otro más nuevo.

Ilustración 4.5 Cruzar el abismo: una transición difícil en el proceso de difusión

En el libro clásico de Geoffrey Moore sobre el marketing de productos de alta tecnología, este autor explora los desafíos de cruzar el "abismo", como él lo llama, en el proceso de difusión entre los primeros adoptadores y la primera mayoría. En muchos productos de alta tecnología, los innovadores y primeros adoptadores tienen necesidades muy diferentes con respecto a los primeros clientes de la mayoría. Con frecuencia están dispuestos a adoptar un nuevo producto revolucionario que todavía no es fácil de usar o cuyas funciones no se han perfeccionado totalmente. Su talento técnico los hace capaces de adaptar dicho producto a sus necesidades y resolver algunas de las incertidumbres inherentes del quizá todavía no claro potencial del producto. Su percepción propia como innovadores les da comodidad al probar nuevos productos antes que otros lo hagan. Los compradores de primera mayoría, por el contrario, suelen necesitar productos fáciles de usar, cuyos beneficios están claramente definidos, por lo que ya hay una prueba de que el producto funcionará bien. Tomar un producto del primer grupo de compradores y llevarlo al segundo es un reto difícil, que se complica por el hecho de que los compradores de los grupos innovadores y primeros adoptadores no es probable que asocien o hablen con compradores del primer grupo mayoritario.

Fuente: De *Crossing the Chasm* por Geoffrey A. Moore. Copyright © 1991 por Geoffrey A. Moore. Reimpreso con permiso de Harper-Collins Publishers Inc.

Por lo tanto, las fuentes comerciales son más importantes en la etapa de conocimiento del proceso de adopción, en tanto que la influencia personal es más importante en la etapa de evaluación. En la etapa de interés, ambas son importantes. En la etapa de prueba, los vendedores deberían tratar de hacerla relativamente fácil para que un prospecto trate un producto bajo condiciones que reducen el riesgo al mínimo. Por lo tanto, los programas estratégicos de marketing deben contener las diversas etapas del proceso de adopción, así como las diferentes audiencias de adopción.

Implicaciones de la difusión de la teoría de la innovación para pronosticar las ventas de nuevos productos y nuevas empresas

NOTA CLAVE

Los empresarios optimistas y los administradores de nuevos productos, de forma muy inocente, pronostican que sus innovaciones captarán 10 o 20% del mercado en su primer año.

Los empresarios optimistas y los administradores de nuevos productos a veces se ponen eufóricos por los prospectos y las innovaciones que planean llevar al mercado. En la forma más inocente pronostican que sus innovaciones captarán 10 o 20% del mercado en su primer año. ¿Qué tan probable es que un nuevo producto verdaderamente innovador, incluso uno de atractivo apremiante, gane a todos los innovadores más a casi todos los primeros adoptadores en su primer año en el mercado? La historia sugiere que tales niveles de penetración son raros en el mercado. De un modo más común, los niveles de penetración durante el primer año incluyen algunos, pero no todos, los innovadores, muy por debajo de 2.5% de aquellos que, se espera, finalmente adoptarán.

Una buena forma de calcular la velocidad con que es probable que una innovación se mueva por el proceso de difusión, es construir una tabla que clasifique la adopción en los seis factores clave que influyen en la rapidez de adopción, como se ve en la ilustración 4.6. Una innovación que es riesgosa para que la pruebe y compre el potencial usuario tiene poca ventaja competitiva, es compleja o incompatible con el comportamiento actual del usuario y es difícil o costosa para probarla o entender sus ventajas, además de que es probable que se enfrente a una dura caída, cualquiera que sea el atractivo de la industria. Los robots personales, introducidos a principios de la década de 1980 con gran fanfarria después de que entraran las computadoras personales, eran una de estas innovaciones. Así, la introducción de un nuevo producto que no entrega beneficios reales o carece de ventaja competitiva en *cualquier* industria, cualquiera que sea su perfil de alta tecnología, es susceptible de padecer una experiencia desagradable.

Ilustración 4.6

COMPARACIÓN DE LA RAPIDEZ DE ADOPCIÓN DE TELÉFONOS CELULARES Y COMPUTADORAS PERSONALES PARA EL HOGAR

Factor de adopción	Teléfonos celulares		Computadoras para el hogar	
Riesgo	+/−	Riesgo moderado: se obsequiaron teléfonos celulares para atraer a los primeros adoptadores que convinieron en usarlos un año.	−	Una costosa inversión desperdiciada, si no resultaba útil.
Ventaja relativa	+	Permitió hacer y recibir llamadas telefónicas desde cualquier teléfono, ¡en el auto o en la playa!	−	No era claro, en los primeros días de las PC, cuáles eran las ventajas de tener una PC en casa.
Sencillez relativa	+	Los primeros teléfonos celulares eran fáciles de usar.	−	Las primeras PC eran muy complejas de usar.
Compatibilidad con el comportamiento actual	+	Como hacer o recibir una llamada telefónica en casa o la oficina.	−	Se requería de muchos conocimientos para su uso.
Facilidad de prueba a pequeña escala	1	Los contratos requerían sólo pocos minutos de uso.	+/−	Se podía visitar una tienda para una prueba práctica, pero no se podían entender los “bits, bytes y RAM”.
Facilidad de comunicación de beneficios	+	“Hacer o recibir llamadas en cualquier parte” es fácil de entender.	−	Los beneficios no eran claros, y por tanto no comunicables.

Clave:

+ Favorable para una rápida adopción

− Desfavorable para una rápida adopción

Mantener una ventaja competitiva sobre el ciclo de vida de un producto

El **ciclo de vida de un producto** (PLC, por sus siglas en inglés) se refiere a la historia de ventas de un producto o clase de producto. El concepto afirma que las ventas de un producto cambian con el tiempo en una forma predecible y que los productos pasan por una serie de cinco etapas distintas: introducción, crecimiento, recesión, madurez y declive (vea la ilustración 4.7). Cada una de estas etapas ofrece diversas oportunidades y amenazas, con lo que se afecta la estrategia de la empresa y sus programas de marketing. A pesar del hecho de que muchos productos nuevos no siguen una ruta prescrita por su fracaso, el concepto de ciclo de vida de un producto es muy valioso para ayudar a la administración a mirar hacia el futuro y anticipar mejor qué cambios será necesario hacer en los programas estratégicos de marketing.

NOTA CLAVE

El concepto de ciclo de vida de un producto es muy valioso para ayudar a la administración a mirar hacia el futuro y anticipar mejor qué cambios será necesario hacer en los programas estratégicos de marketing.

Curvas de ciclo de vida

Muchos productos no pasan por la curva del ciclo de vida que se muestra en la ilustración 4.7, porque un gran porcentaje son retirados después de un periodo no satisfactorio de introducción. Otros productos parece que nunca mueren (whisky escocés, televisores, automóviles). La forma de la curva del ciclo de vida varía considerablemente entre y dentro de las industrias, pero, por lo general, describe una “S”. Un estudio identificó 12 tipos diferentes de curvas.[17] En general, sin embargo, sólo una o muy pocas curvas representan una industria (vea en la ilustración 4.8 los tipos comunes).

Ilustración 4.7

CICLO GENERALIZADO DE VIDA DE UN PRODUCTO

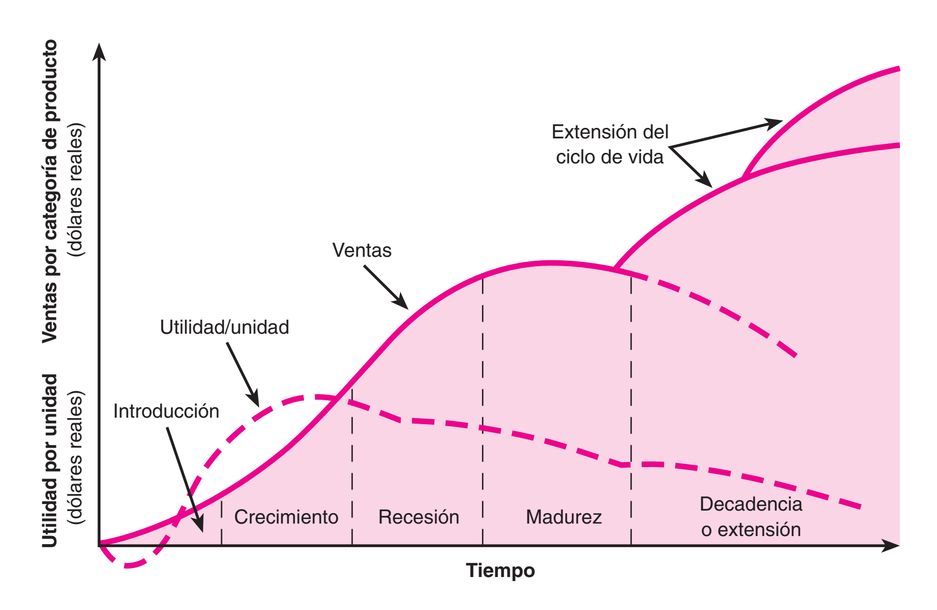
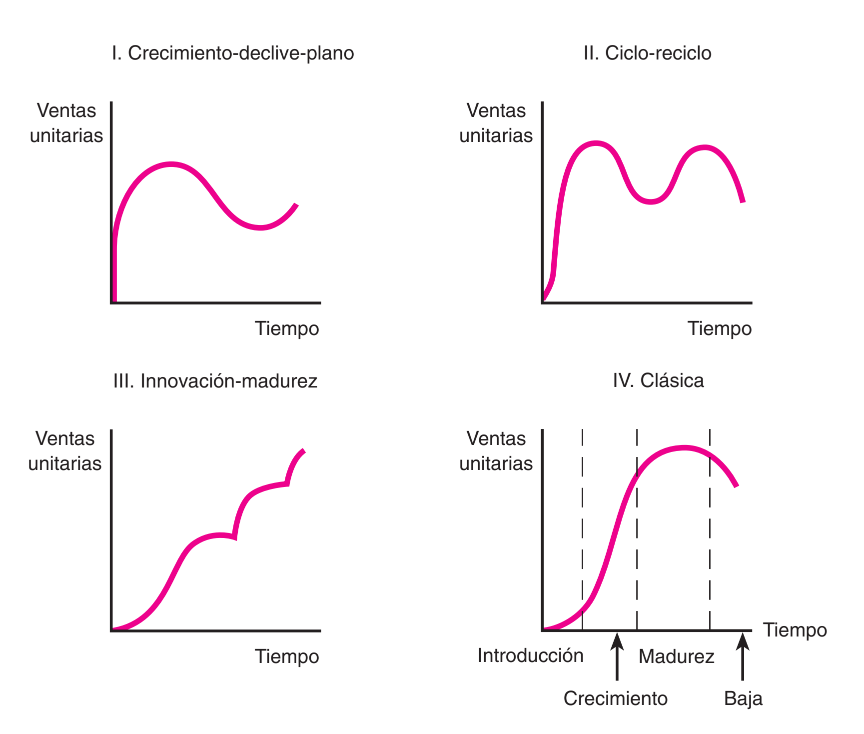


Ilustración 4.8

CURVAS DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS COMUNES



Fuente: Adoptado de J. E. Swan y D. R. Rink, "Effective Use of Industrial Product Life Cycle Trends", en *Marketing in the '80s* (Nueva York: American Marketing Association, 1980), pp. 198-199. Usado con permiso de la American Marketing Association.

Implicaciones competitivas y de mercado de las etapas del ciclo de vida de un producto

Las diversas etapas del ciclo de vida de un producto presentan diferentes oportunidades y amenazas para la compañía. Al entender las características de las etapas principales, una empresa puede hacer mejor su trabajo de exponer sus metas y formular sus estrategias, así como crear sus planes de acción (vea la mitad superior de la ilustración 4.9). El análisis que nosotros hacemos aquí está generalizado; en los capítulos 16 y 17 presentamos un examen completo de programas específicos de estrategia de marketing para líderes y seguidores.

NOTA CLAVE

Al entender las características de las etapas principales, una empresa puede hacer mejor su trabajo de exponer sus metas y formular sus estrategias.

Decisiones sobre la mezcla de marketing en la etapa de introducción En general, la amplitud de la línea de productos debe ser relativamente corta para reducir costos de producción y mantener inventarios bajos. Los esfuerzos para establecer una ventaja competitiva casi siempre están enfocados en diferenciar el nuevo producto o línea de productos con respecto a las soluciones que los clientes probaron previamente para satisfacer el deseo o necesidad objetivo. Muchas de las primeras PC fueron adquiridas para realizar análisis de hojas de cálculo, en lugar de ejecutar los cálculos manualmente, con todo el potencial de error y dificultad para hacer cambios que suponían los procedimientos manuales anteriores. Donde el servicio sea importante, la compañía debe tener capacidad para ofrecerlo rápidamente (como en el servicio posventa y la disponibilidad de piezas de repuesto).

NOTA CLAVE

Los esfuerzos para establecer una ventaja competitiva casi siempre están enfocados en diferenciar el nuevo producto o línea de productos con respecto a las soluciones que los clientes probaron previamente.

Ilustración 4.9

CARACTERÍSTICAS Y RESPUESTAS ESPERADAS POR LAS ETAPAS PRINCIPALES DE CICLO DE VIDA

ETAPAS EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Características de la etapa	Introducción	Crecimiento	Recesión	Madurez	Declive
Rapidez de crecimiento de mercado (dólares constantes)	Moderada	Alto	Nivelándose	Insignificante	Negativa
Cambio técnico en el diseño de producto	Alto	Moderada	Limitada	Limitada	Limitada
Segmentos	Pocos	Pocos a muchos	Pocos a muchos	Pocos a muchos	Pocos
Competidores	Pequeños	Grandes	Decrecientes	Limitada	Pocos
Rentabilidad	Negativa	Grande	Declive	Grande para grandes poseedores de acciones de mercado	Declive
Respuestas normativas de la empresa					
Metas estratégicas de marketing	Estimular la demanda primaria	Gana participación	Gana participación	Mantener la acción	Cosechar
Producto	Calidad	Continuar mejoras de calidad	Racionalizar	Concentrarse en características	No cambiar
Línea de producto	Angosta	Ampliar	Racionalizar	Mantener longitud de la línea	Reducir la longitud de la línea
Precio	Desnatado* contra penetración	Reducir	Reducir	Mantener o reducir selectivamente	Reducir
Canales	Selectivos	Intensivos	Intensivos	Intensivos	Selectiva
Comunicaciones	Altas	Altas	Altas	Altas o declive	Reducir

*N del R. T. Desnatar (*skimming*) es situar el producto en una categoría superior o de alto precio, en la que se dan bajos volúmenes de unidades vendidas, pero que proporcionan altos rendimientos.

La fijación de precios en la etapa de introducción al mercado está muy afectada por varios factores: el valor del producto para el usuario final, la rapidez con que pueda ser imitado por los competidores, la presencia de productos sustitutos similares, y el efecto del precio en el volumen (elasticidad) y, a su vez, en costos. Las opciones básicas de la estrategia comprenden desnatar (*skimming*) el precio y la penetración. **Desnatar** el precio es una opción para obtener tanto margen como sea posible por cada unidad. Esto permite que la compañía recupere con más rapidez sus inversiones por el nuevo producto. Tal estrategia es particularmente apropiada en mercados de nicho y donde los consumidores son relativamente insensibles al precio, como fue el caso en la venta de teléfonos celulares a ejecutivos a principios del ciclo de vida del producto. La **penetración de precios** permite que la compañía se esfuerce por conseguir un rápido desarrollo del mercado, lo cual es lógico cuando hay una pronunciada curva de experiencia, que disminuye costos, un mercado grande y una competencia potencial grande.

Las decisiones de distribución pueden variar con gran amplitud, dependiendo en parte de si el nuevo producto está pensado para mercados al consumidor o para mercados industriales, y si el productor adopta un mercado masivo o de nicho. Lograr una distribución es especialmente importante con artículos al consumidor debido a las grandes cantidades que a veces se gastan en promoción para informar del producto al consumidor y para inducirlos a que prueben el producto. La distribución es más fácil de obtener si la compañía disfruta de canales establecidos para sus otros productos y tiene un registro exitoso de seguimiento con las introducciones al mercado de nuevos productos.



Durante el periodo de introducción al mercado, los gastos de **promoción** que abarcan publicidad y fuerza de ventas son un alto porcentaje de las ventas, en especial para un producto de valor pequeño en un mercado masivo. Algunas empresas punto.com se endeudaron para fracasar con fines promocionales. Para artículos industriales, los costos de venta personales pueden ser mucho más altos que los costos de publicidad. La tarea de comunicación inicial es informar de la unicidad del nuevo producto, que suele ser una tarea costosa. Además, los gastos de promociones (por ejemplo exhibidores en tiendas, premios, cupones, muestras y precios fuera de lista) necesarios para obtener la disponibilidad y la prueba son considerables. Para productos industriales, el tiempo necesario para formar conciencia de la unicidad del producto es largo, debido a veces al número de personas del centro de compra y a la complejidad de los sistemas de compra.

Decisiones sobre la mezcla de marketing en la etapa de crecimiento En la etapa de crecimiento del ciclo de vida de un producto, la línea de producto a veces se expande para atraer nuevos segmentos de mercado. Esto se hace al ofrecer un conjunto de precios y diferentes características del producto, como hemos visto en el rápido crecimiento del mercado de teléfonos celulares. La búsqueda de una ventaja competitiva ahora se mueve hacia la diferenciación de otros participantes en la clase de producto.

Los *precios* tienden a bajar durante el periodo de crecimiento (el costo promedio de dar servicio a suscriptores de telefonía celular cayó en alrededor de 20% anualmente cuando el mercado se desarrollaba), y las diferencias de precio entre marcas disminuyen. El límite de la baja depende de las relaciones entre costo y volumen, concentración de la industria y la volatilidad de los costos de las materias primas. Si el crecimiento es tan fuerte que rebasa la oferta, hay poca o ninguna presión en el precio; de hecho, puede ser posible que los vendedores cobren precios elevados.

NOTA CLAVE

Durante este periodo, los vendedores de artículos industriales y para el consumidor luchan por establecer un canal o un sistema de ventas directas que proporcione máxima disponibilidad de un producto y servicio al más bajo costo.

Durante este periodo, los vendedores de artículos industriales y para el consumidor luchan por establecer un canal o un sistema de ventas directas que proporcione máxima disponibilidad de un producto y servicio al más bajo costo. Si puede lograrse esto, los rivales quedan en desventaja, incluso hasta el límite de quedar excluidos de algunos mercados. Éste es particularmente el caso de algunos artículos industriales para los que es limitado el número de intermediarios en cualquier mercado. Una marca debe alcanzar algún grado de éxito de distribución antes de la etapa de madurez, porque entonces los miembros del canal tienden a retirar sus inversiones en marcas menos exitosas.

Los *costos de promoción* (publicidad y ventas personales) se relacionan más con formar una demanda para la marca de una compañía (demanda selectiva) que una demanda para la clase o tipo de producto (demanda primaria). Las empresas luchan por crear actitudes favorables hacia su marca con base en sus características únicas. También se usan comunicaciones para cultivar nuevos segmentos. Aun cuando los costos de promoción continúen altos, por lo general bajan como porcentaje de ventas.

Decisiones sobre la mezcla de marketing en la etapa de recesión El advenimiento de este periodo está señalado por una baja en la rapidez general de crecimiento, y está típicamente marcado por bajas considerables de precio. A medida que los competidores más débiles salen del mercado, las compañías más fuertes ganan acciones. Así, ocurren cambios importantes en la estructura competitiva de la industria. Durante una recesión la compañía debe *racionalizar* su línea de productos al eliminar los artículos más débiles, debe destacar precios creativos de promoción y reforzar sus relaciones de canal. Al iniciarse este milenio, la industria mundial de computadoras personales se atascó en una guerra mundial de precios en su esfuerzo por ajustarse a un mercado en declive. Toda la industria experimentó inventarios más altos al mismo tiempo que un ambiente competitivo que se intensificó. Dell se estaba comiendo el almuerzo de sus competidores.[18] Varias empresas se han retirado del mercado minorista de computadoras. En gran medida, lo que pasa durante una recesión ha sido predeterminado por lo bien que se haya posicionado cada marca con respecto a sus segmentos objetivo, su sistema de distribución y sus costos relativos por unidad.

Decisiones sobre la mezcla de marketing en la etapa de madurez Debido a la madurez técnica, las diversas marcas del mercado se tornan más semejantes; por lo tanto, cualquier adelanto en investigación y desarrollo o ingeniería que ayude a diferenciar el producto o redirigir su costo puede tener una recompensa importante. Sin embargo, no todas las innovaciones logran su meta, como lo muestra la ilustración 4.10. Una opción es agregar valor al producto que beneficie al cliente al mejorar la facilidad de uso (marcaje activado por voz en los teléfonos celulares), al incorporar funciones que ahorren trabajo o al vender sistemas en lugar de productos individuales (agregando contratos amplios de servicio).


NOTA CLAVE

El servicio se convierte en una forma de diferenciar la oferta durante la etapa de madurez.

De manera creciente, en muchas clases de productos el *servicio* se convierte en una forma de diferenciar la oferta en la etapa de madurez. Los gastos de la *promoción* y los *precios* tienden a permanecer estables durante la etapa de madurez. Pero la naturaleza de ésta puede cambiar; la publicidad en los medios de comunicación para bienes de consumo decae y las promociones en la tienda, incluyendo el acomodo de precios, aumentan. El premio por los precios que puede alcanzar el productor de alta calidad tiende a erosionarse. El resultado de la experiencia en costos y precios se hace cada

Ilustración 4.10 Lo que necesita la industria de bicicletas es innovación

A principios de la década de 1980, las bicicletas de montaña dieron a esa industria un impulso en ventas muy necesario. Pero la demanda de bicicletas alcanzó su máximo y casi todas las empresas de esa industria pronto vieron que sus ventas sólo se mantenían o bajaban. Es evidente que lo que esa industria necesita, y está tratando de conseguir, es reinventar la bicicleta. Falló un intento de lograrlo mediante un motor accionado por batería para impulsar la bicicleta, pero un empresario está trabajando en una bicicleta que se puede plegar y que pesa menos de 3.5 libras.

Las bicicletas recostadas (*recumbert bike*) son otra innovación que ha tenido éxito en un mercado de nicho. La última innovación es una bicicleta para montaña con tracción en las dos ruedas, diseñada para dar al usuario más control cuando escale por veredas empinadas. Si bien cada una de estas innovaciones representa una innovación radical de ingeniería, una visita a su taller local de bicicletas demuestra que ni el efecto combinado de todas las innovaciones ha alterado de manera importante la industria de las bicicletas.

Fuente: "Reinventing the Bicycle", *The Economist*, 18 de noviembre de 1995, p. 76; Meryl Davids Landau, "Easy Rider", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2001, p. R4; David Rocks, "A Cyclist's New Best Friend", *Business Week Online*, 16 de diciembre de 2002.

vez más pequeño. La competencia puede forzar los precios hacia abajo, en especial cuando dos competidores principales mantienen participaciones semejantes. Para los artículos al consumidor, la distribución en exhibidores en la tienda (en estantes) aumenta en importancia, al igual que una administración efectiva de costos.

Decisiones sobre la mezcla de marketing en la etapa de declive En última instancia, casi todos los productos entran a una etapa de baja o disminución, que puede ser gradual (verduras enlatadas/(cereales calientes)) o muy rápida (algunos medicamentos de receta). En esencia, los productos entran a esta etapa debido a sustitutos tecnológicamente superiores (motores de reacción sobre motores de émbolos) y a un cambio en los gustos, valores y creencias del consumidor (margarina sin colesterol sobre la mantequilla).

NOTA CLAVE

Los gastos en marketing, en especial los asociados con una promoción, suelen disminuir como porcentaje de las ventas en la etapa de descenso.

Los gastos en marketing, en especial los asociados con una promoción, suelen disminuir como porcentaje de ventas en la etapa de descenso. Los *precios* tienden a permanecer estables si la rapidez del descenso o disminución es lenta, si hay algunos segmentos rentables que resisten y también barreras de salida bajas, si los clientes tienen bajo poder de compra y están fragmentados y si hay pocos competidores de un solo producto. Por el contrario, puede darse una política de precios agresiva cuando la baja es rápida y errática, no haya segmentos fuertes únicos, haya barreras de salida altas, existan grandes competidores de un solo producto y los clientes tengan gran poder de oferta. Para bienes de consumo, la actividad de marketing se centra en la distribución: persuasión de los intermediarios a continuar abasteciendo el artículo aun cuando no puedan promoverlo. Para productos industriales, el problema puede centrarse en torno a mantener el interés de la fuerza de ventas en vender el artículo.

Al extenderse la etapa de baja o disminución, algunas marcas encuentran que es necesario cosechar cualquier valor limitado que permanezca en la marca o incluso retirarse del mercado (vea la ilustración 4.11). **Cosechar** o retirarse tiene como meta un aumento en el flujo de dinero que pueda lograrse al exprimir (hacer sólo las inversiones esenciales), con la transferencia interna de activos, y con ventas del negocio o de sus activos. En cualquier operación de exprimir, la administración busca formas de reducir activos, costos y el número de artículos de la línea de productos.

Implicaciones estratégicas y limitaciones del ciclo de vida de un producto

NOTA CLAVE

El modelo de ciclo de vida de un producto es una estructura que ayuda a señalar la presencia de oportunidades y amenazas en el mercado y la industria, con lo que ayuda al negocio a anticipar mejor un cambio en la meta estratégica de mercado del producto, su estrategia y su programa de marketing.

El modelo de ciclo de vida de un producto es una estructura que permite señalar la presencia de oportunidades y amenazas en el mercado y la industria, con lo que ayuda al negocio a anticipar mejor un cambio en la meta estratégica de mercado del producto, su estrategia y su programa de marketing. Al considerar la etapa en la que un producto se apoya en el ciclo de vida de un producto, es posible identificar las respuestas más típicas que adoptan los administradores de marketing ante las cambiantes circunstancias a las que se enfrenta el producto (vea la mitad inferior de la ilustración 4.9).

Ilustración 4.11 GM hunde sus grandes barcos

A principios de la década de 1990, General Motors anunció planes para dejar de producir su Chevrolet Caprice Classic —un auto grande y de transmisión en sus ruedas traseras que por mucho tiempo había sido el favorito de los departamentos de policía y de los taxis— así como su enorme Cadillac Fleetwood, que fue el modelo de preferencia para convertirlo en largas limusinas y carrozas fúnebres. La fábrica en donde se construían esos autos se utilizaría para ensamblar una línea de autos más moderna. Al cancelar este dúo, GM cedió el negocio a Ford, que había estado considerando abandonar su enorme Crown-Victoria de transmisión en sus ruedas traseras. No todos en GM estuvieron de acuerdo con la decisión de la compañía. Algunos deseaban continuar estos modelos "como están", mientras que otros discutían a favor de un producción en un volumen más reducido, incluso si requiriera un contratista externo.

Fuente: Gabriella Stern y Neal Timplin, "GM Turns Away from Cop-Car, Limo Markets", *The Wall Street Journal*, 16 de mayo de 1995, p. B1.

Sin embargo, nótese que generalizar a partir de tales respuestas típicas a las necesarias en una situación particular es un asunto cargado de riesgos. La mayor debilidad del modelo de ciclo de vida de un producto está en su método normativo de prescribir estrategias basadas en suposiciones acerca de las funciones o características de cada etapa. No toma en cuenta que el ciclo de vida del producto está, en realidad, movido por fuerzas de mercado que expresan la evolución de las preferencias del consumidor (el mercado), de la tecnología (el producto) y de la competencia (el lado de la oferta).[19] Mary Lambkin y George Day alegan fuertemente que un mayor énfasis en los problemas competitivos ayudan a entender mejor la evolución de un mercado de producto. Éste es especialmente el caso al entender la dinámica de comportamiento competitivo en estructuras de mercado que evolucionan.[20]

NOTA CLAVE

La mayor debilidad del modelo de ciclo de vida de un producto está en su método normativo de prescribir estrategias basadas en suposiciones acerca de las funciones o características de cada etapa. No toma en cuenta que el ciclo de vida del producto está, en realidad, movido por las fuerzas de mercado.

PARA ANÁLISIS

- Es más probable que las compañías tengan éxito en generar ventas y utilidades si las oportunidades que buscan están bendecidas con las siguientes condiciones:
  - Las fuerzas que mueven la industria son favorables.
  - Las cinco fuerzas de la industria son, viéndolo bien, favorables.
  - Las capacidades de la compañía y/o el equipo de administración son suficientes para actuar en torno a los factores determinantes de éxito de la industria.
  - Las condiciones locales competitivas son favorables.

  En otras palabras, seleccionar una industria atractiva, así como un mercado creciente, ¡es importante!
- Es más probable que una innovación sea exitosa si se difunde con la rapidez suficiente para establecer de inmediato la lealtad de los clientes y la ventaja sobre los competidores. Este capítulo contiene una estructura para evaluar esta probabilidad.
- Cualquiera que sea la naturaleza del campo de juego, ¡también es importante crear y regularmente actualizar las estrategias ganadoras de marketing! Al crear estrategias para construir y mantener una ventaja competitiva, es más probable que quienes toman las decisiones de marketing ganen la guerra competitiva al ajustar sus estrategias, a medida que evolucionen los mercados e industrias en los que compiten hasta llegar a las etapas del ciclo de vida del producto. En el resto de este libro veremos las herramientas y estructuras específicas para administrar este trabajo.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. La información sobre el negocio de telefonía celular a principios del siglo XXI proviene de las siguientes fuentes: Moon Ihlwan, "Asia Gets Hooked on Wireless", *Business Week*, 19 de junio de 2000, p. 109; "Commentary: Europe Shouldn't Squander this Telecom Windfall", *Business Week*, 22 de mayo de 2000; Stephen Baker, "The Race to Rule Mobile", *Business Week* International Edition, 21 de febrero de 2000; "Smart Phones", *Business Week* International Edition, 18 de octubre de 1999; "Online Overseas", *New York Times*, 7 de junio de 2000, p. H8; Steve Frank, "Darling to Dog to...", *The Wall Street Journal Sunday*, 18 de junio de 2000; Peter Elstrom, "More Americans Are Packing Finnish Phones", *Business Week*, 21 de diciembre de 1998; "Nokia Chmn Sees Rise in Global Handset Mkt in 2003-FT", Dow Jones Newswires, 17 de noviembre de 2002; "Asia Leads Growth in Telecommunications", *Asia Computer Weekly*. 16 de diciembre de 2002. http://finance.yahoo.com/q?s=QCOM&d=c&k=cl&a=v&p=s&t=5y&l=off&z=l&q=l.

2. Bruce H. Clark y David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing* 63 (julio de 1999), pp. 67-83.

3. Adrian J. Slywotzky, *Value Migration* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

4. Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).

5. *Ibid.*, capítulo 3.

6. Para un ejemplo de esa lista de verificación, vea John Mullins, *The New Business Road Test*, apéndice 3 (Londres: Prentice-Hall/FT, 2003).

7. Wendy Zellner, Andrea Rothman y Eric Schine, "The Airlines Mess", *Business Week*, 6 de julio de 1992.

8. Myron Magnet, "Meet the New Revolutionaries", *Fortune*, 24 de febrero de 1992, pp. 98-99.

9. Baker, "The Race to Rule Mobile".

10. Para un interesante caso práctico que abarca un fabricante de chips para PC y su estrategia para una integración directa al entrar al negocio de las PC, vea P. B. Campbell, "Chip-Maker Cyrex Plans to Enter Tough PC Business", *The Wall Street Journal*, 6 de marzo de 1996, p. B4.

11. Baker, "Smart Phones".

12. *Ibid*.

13. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1983).

14. Thomas S. Robertson y Hubert Gatignon, "Competitive Effects on Technological Diffusion", *Journal of Marketing*, julio de 1986, pp. 1-12.

15. Rogers, *Diffusion of Innovations.*

16. Frederich E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 158-174.

17. J. E. Swan y D. R. Rink, "Effective Use of Industrial Life Cycle Trends", en *Marketing in the '80s* (Nueva York: American Marketing Association, 1980), pp. 198-199.

18. Steve Hamm, Faith Keenan y Andy Reinhardt, "Making the Tech Slump Pay Off", *Business Week Online*, 24 de junio de 2002; Cliff Edwards, "Everyone Loves a Freebie—Except Dell's Rivals", *Business Week Online*, 22 de julio de 2002.

19. Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), p. 128.

20. Mary Lambkin y George S. Day, "Evolutionary Processes in Competitive Markets beyond the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, julio de 1989, pp. 8-9.

CAPÍTULO CINCO

Para entender el comportamiento de compras del consumidor

Los cruceros ya no son sólo para los abuelos[1]

TODAVÍA, NO HACE MUCHO tiempo, un crucero por el mar era visto casi siempre como una alternativa de vacaciones más bien aburrida y tranquila, que atraía principalmente a personas mayores sin problemas económicos que disfrutaban de practicar juegos de mesa, tomar el té y vestirse bien para cenar. Esa percepción empezó a cambiar hace alrededor de una década y, como consecuencia, la industria de los cruceros promedió un crecimiento anual de 8.5% en reservaciones en la década de 1990. Gracias en parte a los bajos impuestos y costos de operación obtenidos por registrar sus naves en países como Panamá y Liberia, las líneas de cruceros estuvieron entre las más rentables de todos los negocios de servicios durante esa década. Carnival Corporation, líder en participación del mercado y casa matriz de varias líneas, incluyendo Carnival, Holland America y Cunard, ganó casi $1 000 millones de dólares por ventas de $4 500 millones de dólares en 2001.

Una estrategia de marketing con sentido común ayudó a revivir el crecimiento de la industria

Diversos factores ayudaron a cambiar la percepción de los clientes y a crear una demanda de vacaciones en cruceros. Algunos eventos fueron fortuitos, pues estaban fuera del control de las compañías. Por ejemplo, Royal Caribbean experimentó el volumen más grande de reservaciones en su historia durante el mes que siguió al estreno de *Titanic*, efecto un tanto sorprendente por una película que se refería a un buque de pasajeros que se hunde. Más importante aún es que los protagonistas principales de la industria reforzaron todos los aspectos de sus programas de marketing para atraer a una variedad más amplia de segmentos de clientes.

Primero, las empresas hicieron grandes inversiones para mejorar sus instalaciones. Se construyeron numerosos barcos nuevos, que eran no sólo mucho más grandes y seguros que los predecesores, sino que también fueron equipados con ciertas comodidades, como casinos, galerías comerciales, teatros, centros de salud, acceso a internet en todos los camarotes, suites con balcones privados y hasta una pista de patinaje. Los cruceros más pequeños y baratos se sumaron para atraer clientes más sensibles a los precios. Se situaron barcos en los puertos más importantes del mundo, desde Southampton (Reino Unido) hasta Hong Kong, Mallorca y Galveston (Texas), para atraer pasajeros de una zona geográfica más amplia. Además, se destinaron grandes sumas a publicidad y programas de promoción. Por ejemplo, Carnival, Royal Caribbean y Princess, las tres líneas más grandes de cruceros, gastaron más de $100 millones de dólares anualmente en publicidad por televisión durante los últimos años de la década de 1990.

Sin embargo, quizá el factor fundamental más importante para el crecimiento de la industria, fue la capacidad de los principales competidores para entender y satisfacer las diferentes necesidades, deseos y criterios

Ilustración 5.1

Corbis sin regalías

TIPOS DE CRUCEROS, VENTAJAS OFRECIDAS Y COMPETIDORES PRINCIPALES

Tipo de crucero	Tarifas	Comodidades/ventajas	Competidores principales
Clase Contemporánea/ Resort	$100 a $200 (por persona por día)	Cruceros de 3 a 7 días con orientación al valor; ambiente informal; barcos más nuevos o recientemente renovados; amplio espacio en cubiertas y albercas; actividades organizadas, deportes, etc.; espectáculos estilo “Las Vegas” o “Broadway”, bailes, etc.; comidas estilo buffet o a la carta.	Carnival, Royal Caribbean, Norwegian Cruise Line
Gran turismo	$150 a $400	Cruceros de 7 días o más, semiformales y de gran clase; barcos diseñados para ofrecer más espacio por pasajero; servicio más atento; salones de descanso, teatros, secciones de fumar, etc.; actividades supervisadas, juegos, gimnasios, se ofrecen alimentos y bebidas de la mejor calidad.	Holland America, P&O Princess
De lujo	$400 a $1 000	Los cruceros destacan más la selección de alimentos, bebidas y opciones de entretenimiento en una atmósfera más formal; alojamientos más espaciosos y lujosos; itinerarios más exóticos.	Cunard Line; Crystal Cruises
Exclusivo	más de $700	Ambiente exclusivo, semejante a yates, con sólo 100-200 pasajeros; una gran relación entre los tripulantes y los clientes permite un servicio muy personalizado.	Seabourn Cruise Line, Silversea Cruises, Swan Hellenic

Fuente: “Cruises by Cruise Line” , The Cruise Company, www.cruisecompany.net. Usado con permiso.

de compra de los diversos segmentos de compradores. Los diseños de los barcos, las comodidades y actividades a bordo, las opciones de alimentos y bebidas, los itinerarios y precios se personalizaron para grupos demográficos, sociales y de estilo de vida. Por ejemplo, P&O Princess emprendió cruceros “Ocean Village” en el Mediterráneo en 2003, destinados a parejas más jóvenes que disfrutan los deportes y las actividades educativas, y ofrecen a los pasajeros la oportunidad de participar en actividades como bucear con equipo autónomo, disfrutar una cocina de gourmet y probar vinos. Algunas líneas ofrecen “románticos” cruceros destinados a parejas en viaje de luna de miel; otras seducen a multitudes de solteros; y muchas, incluyendo los barcos botados por Disney en 1998, se concentran en familias con hijos jóvenes por lo que les ofrecen suites de varios camarotes y muchas actividades supervisadas para grupos de varias edades. Incluso dentro de la audiencia tradicional objetivo de los cruceros —parejas de posición económica relativamente elevada de entre 50 y 70 años de edad— las líneas ofrecen cruceros con ventajas únicas que atraen a subsegmentos con diferentes intereses y preferencias. Algunas categorías de cruceros, las ventajas que prometen y las líneas principales que las ofrecen, se resumen en la ilustración 5.1.

Desafíos futuros

A medida que la industria de cruceros navega hacia el siglo XXI, pueden aparecer algunos icebergs en el horizonte. Los ataques terroristas y los disturbios políticos en todo el mundo trastornaron los ingresos en 2002 y pueden continuar haciéndolo en el futuro. Uno de los desafíos potenciales más grandes en la industria es su exceso de capacidad. Podría pensarse que la gran inversión de capital necesaria para botar un nuevo barco para cruceros pondría barreras importantes para entrar y restringir la competitividad de esta industria, pero el crecimiento importante y las utilidades que disfrutaron las líneas de cruceros durante la década de 1990 las estimuló a construir barcos más grandes, a un ritmo creciente. En Carnival, por citar sólo un ejemplo, están programados 14 nuevos barcos para entrar en servicio en 2006, que harían un

total de 59. La flota de cruceros en todo el mundo es de unos 220 barcos, y se espera que la capacidad suba otro 12% o algo así para 2006, lo que es un problema, dado que el crecimiento del volumen ha sido relativamente plano desde 2001.

El desafío principal, entonces, es que las empresas de esta industria aumenten las reservaciones de pasajeros para llenar la creciente capacidad. Una forma de lograrlo es crear relaciones a largo plazo con los clientes anteriores, con la esperanza de generar más negocios. Carnival, por ejemplo, ofrece sustanciales descuentos a pasajeros que ya viajaron en sus líneas. Dado que la gran mayoría de vacacionistas de todo el mundo nunca han viajado en crucero, el mayor potencial de crecimiento comprende convertir a los no usuarios en nuevos usuarios, pero esa tarea hará necesario entender aún mejor lo que esas personas desean para sus vacaciones y la forma en que toman sus decisiones de comprar tiempo libre.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 5

La capacidad de la industria mundial de cruceros para generar un crecimiento importante y rentable en un mercado que ha estado estancado durante años, ilustra por qué es necesario examinar las necesidades, deseos y comportamientos de compra de los clientes actuales y potenciales para analizar oportunidades de mercado. Los consumidores compran bienes y servicios como medio para lograr un objetivo, como soluciones finales a sus necesidades y deseos no satisfechos, y seleccionan marcas particulares o tratan con un proveedor específico (Carnival Cruise Line) porque perciben que les ofrece ventajas deseables (un itinerario interesante, alimentos de primera categoría, servicio atento, ambiente romántico, programas para los niños, etc.) y un valor superior.

La toma de decisiones de los consumidores es en esencia un proceso de resolver un problema. La mayoría de los clientes, ya sea consumidores individuales o compradores organizacionales, pasan por procesos mentales similares a decidir qué productos y marcas comprar. A pesar de su semejanza, con frecuencia diversos clientes terminan comprando cosas diferentes. Algunos vacacionistas toman cruceros de lujo de dos semanas, otros prefieren cruceros "contemporáneos" de cuatro días, mientras que muchos otros van a Disney World o acampan en el parque de Yellowstone. Estas diferencias reflejan las variaciones en las **características personales** de los clientes —sus necesidades, ventajas que buscan, actitudes, valores, experiencias vividas y estilos de vida— y sus **influencias sociales** —clases sociales, grupos de referencia y situaciones familiares—.

Cuanto más conozcan los vendedores acerca de los factores que afectan el comportamiento de compra de sus clientes, mayor será su capacidad para diseñar ofertas de un producto o servicio atractivo, definir e identificar segmentos significativos de mercado y desarrollar programas de marketing que se ajusten a las inquietudes y deseos de esos segmentos. Este capítulo expone una estructura que ayuda a organizar un análisis de los procesos mentales por los que pasan los consumidores individuales cuando toman decisiones de compra, así como los factores individuales y ambientales que afectan esas decisiones.

No todas las decisiones de compra son igualmente importantes o psicológicamente participativas. La decisión de gastar varios miles de dólares en un crucero es mucho más importante para la mayoría de las personas que la decisión de incluir vinos en su carro del supermercado. Entonces, lo primero que hay que explorar es si los procesos mentales de los consumidores son diferentes cuando compran artículos o servicios muy complejos que cuando compran productos más comunes y menos complicados. Si es así, ¿cuáles son las implicaciones de esas diferencias en la toma de decisiones del administrador de marketing o del empresario que esté a cargo de crear el plan estratégico de marketing para un producto o servicio en particular?

Con frecuencia, diferentes personas seleccionan distintos productos o marcas, sin considerar su participación en una decisión particular de compra. Este hecho ocasiona dos preguntas importantes que exploraremos más adelante en este capítulo: ¿En qué forma los procesos psicológicos y las características —por ejemplo percepción, memoria, actitudes y estilo de vida— afectan

su comportamiento de compra? y ¿qué impacto tienen las influencias sociales —cultura, clase social, grupos de referencia, familia— sobre las decisiones de compra?

La importancia psicológica de la compra afecta el proceso de toma de decisiones

Desde el punto de vista de un consumidor individual, algunas decisiones de compra son más importantes y, por lo tanto, más complicadas que otras. Las compras de **mucho interés** abarcan bienes o servicios que son psicológicamente importantes para el comprador porque abordan necesidades sociales o de ego y, por ende, conllevan riesgos sociales y psicológicos (por ejemplo, el riesgo de verse tonto ante la familia o los amigos). Esas compras también pueden implicar mucho dinero y cierto riesgo financiero. Debido a que el nivel de interés de un consumidor hacia una compra particular depende de las necesidades a satisfacer y de los recursos disponibles, un producto de mucho interés para un comprador puede ser de poco interés para otro.

Los procesos de decisión involucrados en la compra de productos y servicios de mucho o poco interés son muy diferentes. Como se indica en la ilustración 5.2, el proceso de decisión buscado por un consumidor determinado puede clasificarse en una de cuatro categorías, dependiendo de si (1) el consumidor tiene un alto o bajo nivel de interés en el producto, y (2) si participa en una extensa búsqueda de información y evaluación de marcas alternativas o toma la decisión rutinariamente.[2]

NOTA CLAVE

Los procesos de decisión involucrados en la compra de productos y servicios de mucho o poco interés son muy diferentes.

¿En qué forma toman decisiones de compra de mucho interés los consumidores?

Cuando compran productos o servicios de mucho interés, los consumidores pasan por un proceso de solución de problemas que comprende cinco pasos mentales: (1) identificación del problema, (2) búsqueda de información, (3) evaluación de alternativas, (4) compra y (5) evaluación de poscompra. Estos cinco pasos se diagraman en la Ilustración 5.3 y se estudian en el contexto de compra de un crucero Caribbean por parte de una persona hipotética, Paul MacDonald, quien tiene 33 años y es soltero.

Identificación del problema Los procesos de decisión de compra de los consumidores son disparados por necesidades o deseos no satisfechos. Las personas distinguen entre el estado ideal y el real en alguna dimensión física o sociopsicológica, lo cual las motiva a buscar productos o servicios para ayudar a que su estado actual se encuentre más en balance con el ideal.

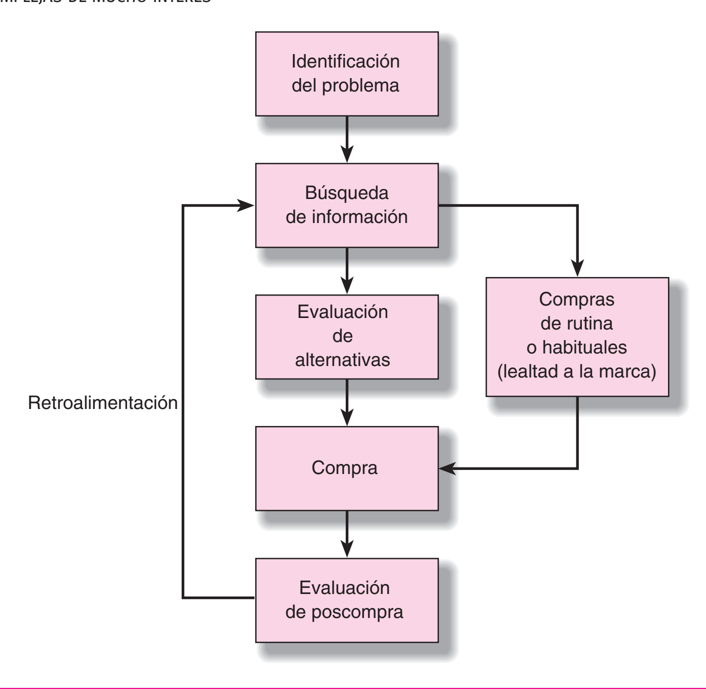
Ilustración 5.2

TIPOS DE TOMA DE DECISIONES DE LOS CONSUMIDORES

	LÍMITE DE PARTICIPACIÓN	
Límite de análisis	**Alto**	**Bajo**
Amplio (búsqueda de información; consideración de alternativas de marca)	Toma de decisiones complejas (autos, casas, vacaciones)	Toma decisiones sencillas, incluyendo búsqueda de variedad y compra por impulso (cereales para adulto y bocadillos)
Hábito/rutina (poca o ninguna búsqueda de información; se concentra en una marca)	Lealtad a la marca (zapatos deportivos, cereales para adultos, perfume, desodorante)	Inercia (alimentos congelados, toallas de papel)

Ilustración 5.3

PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS DE MUCHO INTERÉS



Dado que casi todos tenemos recursos financieros y de tiempo limitados, nos es imposible satisfacer todas nuestras necesidades a la vez. En lugar de esto, tendemos a concentrarnos en nuestras necesidades más urgentes. El tamaño de la brecha entre nuestro estado actual y el deseado determina en gran medida la fuerza de una necesidad particular. Una necesidad se puede hacer más grande y demanda que la atendamos cuando se deteriora nuestro estado real o queremos mejorar nuestro estado ideal.

Un cambio en el estado real de un consumidor puede ocurrir por varias razones:

- Se presenta siempre un deterioro natural del estado real por necesidades físicas. El cuerpo de una persona quema energía y nutrientes. Así, periódicamente tenemos hambre y nos cansamos y estamos motivados para hallar algo de comer y para ir a dormir.
- El estado real de una persona puede cambiar como resultado del agotamiento de la solución actual a una necesidad. Nuestro consumidor hipotético podría estar motivado a comprar un paquete de crucero, porque el condominio en Florida que suele rentar para sus vacaciones de invierno no está disponible este año.
- En algunos casos los consumidores pueden anticipar una baja en sus estados reales. Si Paul MacDonald supiera que el propietario del condominio estaba tratando de hallar a alguien a quien rentar el condominio por toda la temporada, Paul podría decidir investigar alternativas para sus vacaciones de este invierno.

Del mismo modo, un cambio en el estado deseado del consumidor podría ocurrir por varias razones:

- El estado deseado podría mejorar debido a una nueva información sobre el crecimiento de una vieja necesidad. Así, MacDonald podría haber visto un anuncio que mostrara cuánta diversión puede obtener en un crucero por una pequeña cantidad de dinero, o podría informárselo un amigo.
- Cuando se satisface una necesidad, el estado deseado en las dimensiones de otra necesidad aumenta y se hace más demandante.

Búsqueda de información Habiendo reconocido que existe un problema y que podría satisfacerse con la compra y consumo de un producto o servicio, el siguiente paso del consumidor

Ilustración 5.4

FACTORES QUE ES PROBABLE AUMENTEN LA BÚSQUEDA PREVIA EN UNA COMPRA

Factores del producto

Un largo tiempo entre compras (un producto de larga duración o que se usa poco); cambios frecuentes en el estilo del producto; cambios frecuentes de precio, compra en volumen (gran número de unidades); precio alto; muchas marcas alternativas; mucha variación en las características.

Factores de la situación

Experiencia:

Compra por primera vez; no hay experiencia pasada porque el producto es nuevo; experiencia pasada no satisfactoria dentro de la categoría del producto.

Aceptabilidad social:

La compra es para un regalo; el producto es socialmente visible.

Consideraciones relacionadas con el valor

La compra es más coyuntural que necesaria; todas las alternativas tienen consecuencias deseables e indeseables; los miembros de la familia no están de acuerdo en cuanto a la necesidad del producto ni a una evaluación de las alternativas; el uso del producto se desvía con respecto a un grupo de referencia; la compra abarca consideraciones ecológicas; muchas fuentes de información en conflicto.

Factores personales

Características demográficas de un consumidor:

Bien educado; ingreso elevado; trabajo en oficinas; menor de 35 años.

Personalidad:

Poco dogmático (mentalidad abierta); percibe riesgos bajos (clasificador amplio); otros factores personales, por ejemplo mucho interés en el producto, y disfruta hacer compras y buscar.

es consultar la información adquirida en experiencias pasadas y almacenada en la memoria para un posible uso posterior. Para continuar con nuestro ejemplo, el conocimiento de MacDonald acerca de los cruceros se deriva principalmente de la publicidad, de los comentarios de sus padres, que recientemente hicieron un crucero, y de los amigos, casi todos los cuales están casados. Como no tiene conocimiento de primera mano respecto a los cruceros, necesitará buscar información adicional, en especial referente a alojamientos, itinerarios y tarifas. Para una lista de factores que es probable que aumenten la búsqueda de información, vea la ilustración 5.4.

Debido a que los servicios son intangibles, difíciles de estandarizar y su producción y consumo son inseparables, su evaluación es más complicada que si fueran productos. Así, casi todos los servicios son complicados de valorar antes de que sean consumidos (comidas en cruceros y restaurantes). Algunos servicios son difíciles de valorar incluso después de haber sido consumidos (servicios legales, diagnósticos médicos, etc.). Estos problemas pueden forzar a los consumidores a apoyarse en diferentes elementos, por ejemplo credenciales o prestigio del proveedor, cuando se evalúen los servicios.[3]

¿Cuánta información buscará un consumidor? Las personas buscan información adicional acerca de marcas alternativas hasta que perciben que los *costos* de obtener más información son iguales al *valor* o la *ventaja* adicionales derivados de ésta. La información es valiosa para los consumidores en la medida en que ayuda a comprar de una manera más satisfactoria y evita las consecuencias negativas asociadas con una mala elección. Por lo tanto, es probable que los consumidores le confieran más valor a la información —y buscan más— cuando la compra es importante. Esta importancia se deriva de *a*) la resistencia a la necesidad del producto, *b*) la satisfacción del ego de la persona con el producto y *c*) las consecuencias sociales y financieras de hacer una mala elección. Ésta es la razón por la que muchas personas tienden a buscar más información acerca de los productos socialmente ostentosos

de alto precio que reflejan su autoestima (autos, casa, ropas y, para algunos, cruceros), que sobre productos de menor precio que los demás raras veces ven, como son filtros para hornos o toallas de papel.

Aun cuando algunos productos son costosos y satisfacen el ego, es poco probable que algunos consumidores realicen una exhaustiva búsqueda de información antes de tomar una decisión debido a los costos pertinentes. Quizá el costo más alto sea el **costo de oportunidad** del tiempo que emplean en buscar información. Renuncian a la oportunidad de usar ese tiempo por otras actividades más interesantes o importantes, como es trabajar o hacer viajes. No obstante, para otras personas los costos de oportunidad de hacer compras son bajos porque disfrutan de pasear en las tiendas o buscar anuncios de gangas en los periódicos o portales de internet. Del mismo modo, como veremos más adelante, internet está reduciendo los costos de oportunidad de obtener al menos alguna información de productos.



También hay **costos psicológicos** que intervienen en la búsqueda de información, ya que reunir información puede ser un trabajo frustrante, en el que a veces hay que ir a tiendas atestadas y lidiar con vendedores poco corteses o portales de internet lentos. También, algunos consumidores se frustran y confunden cuando tienen mucha información compleja para evaluar antes de hacer una elección. En consecuencia, reducen su búsqueda de información.

Debido a que los servicios, más que los productos, están asociados con mayores riesgos percibidos, es probable que la persona involucrada use más fuentes de información en un intento por enfrentarse mejor al riesgo. Esto lleva a un proceso largo de adquisición de información, que puede incluir el posponer una compra. También significa que es menos probable que los consumidores estén dispuestos a hacer una compra de prueba de lo que estarían con otros productos.[4]

Fuentes de información Suponga que elegir no rentar un condominio por hacer un crucero es importante y suficientemente costoso para que Paul MacDonald busque información adicional antes de hacer el cambio. ¿Qué fuentes puede usar? Las tres categorías generales de fuentes de información son las personales, las comerciales y las públicas. Las **fuentes personales** incluyen miembros de la familia, amigos y miembros del grupo de referencia del consumidor.

Las **fuentes comerciales** se refieren a la información variada difundida por los proveedores de servicios, vendedores, fabricantes y sus distribuidores; incluyen publicidad en medios, folletos de promociones, información en paquete o de etiquetas, vendedores, e información diversa en la tienda, como son precios marcados y exhibición de productos. Las **fuentes públicas** comprenden organizaciones no comerciales y profesionales, así como personas que asesoran a los consumidores, como son médicos, abogados, oficinas gubernamentales, agencias de viajes y grupos interesados en los consumidores.

Los consumidores suelen estar expuestos a más información de fuentes comerciales que de personas o fuentes públicas. No obstante, muchos consumidores se dejan influir más por las fuentes personales cuando deciden qué servicio, producto o marca comprar. Los consumidores usan información proveniente de varias fuentes para fines diferentes y en diversas etapas dentro del proceso de decisión. En general, las fuentes comerciales realizan una **función informativa** para los consumidores. Las fuentes personales y públicas cumplen una **función evaluadora y legitimadora**. Así, MacDonald podría apoyarse en la publicidad y hablar con su agente de viajes para saber qué cruceros están disponibles, cuáles son los itinerarios para cada uno, la clase y tamaño del barco que se emplea, cuánto cuesta cada crucero y los detalles respecto a los diversos tipos de entretenimiento ofrecido. Es muy probable que MacDonald también busque las opiniones de los amigos para decidir si toma un crucero y para seleccionar uno. Al hacerlo así, es congruente con el sentir general de que los consumidores escogen más fuentes personales para elegir servicios que para adquirir artículos, porque el consumo de un servicio es muy personal y debe experimentarse para ser entendido.[5]

¿Cómo afecta internet la búsqueda de información de los consumidores? Internet reduce los costos de reunir información, facilitando así que las personas tomen decisiones más informadas. Muchos fabricantes y proveedores de servicios han establecido sus propios portales en internet. Algunos de estos sitios no sólo dan información acerca de las opciones y



características del producto, sino que también ofrecen material didáctico sobre cómo usar el producto, líneas de ayuda y otra información diseñada para ayudar a los clientes a obtener el valor completo de sus compras. Por ejemplo, el minorista de equipo para actividades al aire libre REI tiene 45 000 páginas de información y sugerencias de productos, como una mochila que contiene casi una clínica de primeros auxilios, en su portal www.rei.com.

NOTA CLAVE

Muchos sitios nuevos se han hecho cargo de la búsqueda de información acerca de ofertas alternativas en una categoría de producto, a cambio de una pequeña tarifa del consumidor o publicidad de los fabricantes o distribuidores.

Más importante es que muchos portales nuevos se han hecho cargo de buscar información acerca de ofertas alternativas en una categoría de producto, a cambio de una pequeña tarifa que cobran al consumidor o de publicidad del fabricante o los distribuidores. Por ejemplo, www.cruisecompany.net proporciona información detallada sobre cruceros organizados por tipo de crucero, itinerario y línea de cruceros, a cambio de una comisión sobre cualquier viaje en crucero que reserve un consumidor a través de ese portal de internet.

Si bien estos sitios le facilitan la búsqueda de información al consumidor acerca de productos y servicios de gran interés, no resuelven todos los problemas del consumidor. La mayor parte de la información proporcionada por esos sitios se obtiene de fuentes comerciales y públicas, más que personales. Por lo tanto, algunos consumidores pueden no considerarla muy útil para evaluar opciones alternativas, en particular cuando se trata de escoger servicios intangibles. Este defecto ayuda a explicar por qué algunos sitios, por ejemplo www.amazon.com, publican análisis y evaluaciones de productos remitidos por clientes particulares. Del mismo modo, la información captada por los sentidos como el tacto y el olfato, que puede ser importante para evaluar alimentos, artículos de modas y productos similares, no se puede exhibir en internet. Por último, el esfuerzo de algunos sitios para reunir información gratuita de otros sitios ha suscitado preguntas éticas y legales respecto a quién "es el dueño" de la información sobre los productos. Estas preguntas no se han resuelto hasta ahora. En la "Perspectiva ética 5.1" se resume un ejemplo.



PERSPECTIVA ÉTICA 5.1

¿Quién posee información de producto en internet?

Internet puede reducir considerablemente los costos de los consumidores, por reunir información extensa acerca de alternativas de productos o servicios, por medio de la creación de robots de búsqueda en numerosos sitios que reúnen información acerca de artículos de una categoría determinada de producto. Por ejemplo, Bidder's Edge, una pequeña empresa de Burlington, Massachusetts, desarrolló un robot que explora sitios de remates en línea en busca de cualquier producto en el que un cliente esté interesado. El robot compiló información del estado de los remates de Furby, por ejemplo, y los clasificó en orden de fecha de expiración. Sin el robot, cualquier consumidor hubiera tenido que hacer clic en más de 200 sitios para reunir la misma información.

No obstante, eBay, el portal más grande de remates, demandó a Bidder's Edge con el fin de evitar que sus robots buscaran en el sitio de eBay sin permiso previo. El sitio de remates alegó que los robots ocupan un valioso ancho de banda al que la compañía debe tener derecho para sus propios fines. Como dijo el abogado de la compañía, los robots son "como 100 personas en una tienda, tomando fotografías e interfiriendo con los clientes regulares". El juez del caso estuvo de acuerdo con el argumento de eBay, emitiendo el fallo de que Bidder's Edge había violado "el derecho fundamental de propiedad de eBay para excluir a otros de su sistema de cómputo".

Muchos otros minoristas en línea aplaudieron el fallo. Como expresó la presidenta de Shop.org, un grupo de comerciantes minoristas en línea, "A la mayoría no les gusta siquiera que se les compare en precio". Por otra parte, los oponentes alegan que si los robots deben obtener permiso de todos los sitios a los que entran y/o pagan por la información que captan, su utilidad para el consumidor se verá gravemente comprometida y será mucho más difícil para ellos hallar la mejor opción. Como afirma un abogado que se opone el fallo: "Las leyes de derecho de propiedad no tenían la intención de ser aplicadas a algo tan ambiguo como el ciberespacio." Incluso si se aplica la teoría —declara—, las leyes violatorias a la propiedad se suspenden con frecuencia para el bien común.

El fallo inicial sin duda será apelado a través de juzgados superiores, y al momento de escribir este libro es demasiado pronto para saber la forma en que se resolverán finalmente los problemas. Sin embargo, una cosa es clara: la pregunta de quién posee los derechos de información de producto en internet tendrá varias respuestas, y será tema de muchos casos legales relacionados, durante los próximos años.

Fuente: Daniel Roth, "Meet eBay's Worst Nightmare", *Fortune*, 26 de junio de 2000, pp. 199-206. © 2000 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

Evaluación de alternativas A los consumidores les es difícil comparar muchas marcas alternativas porque cada una podría ser mejor en algunos aspectos pero peor en otros. En lugar de esto, los consumidores simplifican su evaluación de varias formas. Primero, raras veces consideran todas las marcas posibles; más bien, se concentran en su **conjunto evocado**, número limitado con el que están familiarizados y que es probable que satisfaga sus necesidades.

En segundo término, los consumidores evalúan cada una de las marcas del conjunto evocado en un número limitado de **dimensiones o atributos de producto**. También juzgan la *importancia relativa* de estos atributos, o el rendimiento mínimo aceptable de cada uno. El conjunto de atributos empleado por un consumidor particular y su importancia relativa representan los **criterios de selección** del consumidor. En el caso de nuestro ejemplo de cruceros, los itinerarios, los puertos de escala, el entretenimiento ofrecido y los costos son ejemplos de los criterios de selección de MacDonald para decidirse por un crucero específico.

En tercer lugar, los consumidores combinan evaluaciones de cada marca por medio de atributos, tomando en cuenta su importancia relativa. Esta evaluación de atributos múltiples de una marca genera una **actitud** hacia ella; aquella hacia la que los consumidores tienen la actitud más favorable es la más probable que adquieran.

Atributos de un producto y su importancia relativa Los consumidores usan muchas dimensiones o atributos cuando evalúan productos y servicios alternativos. Así, además de los atributos de servicio citados antes, MacDonald podría también usar lo nuevo y el tamaño de un barco, los tipos de alimentos que se sirven a bordo, la disponibilidad de un gimnasio y los diversos juegos, como formas adicionales de comparar sus opciones. Por lo general, sin embargo, los consumidores basan sus evaluaciones en media docena de dimensiones o en menos. La Ilustración 5.5 contiene una lista general de los atributos de un producto que los consumidores podrían usar para evaluar las alternativas.

Diferentes consumidores podrían usar diferentes conjuntos de atributos para evaluar marcas dentro de la misma categoría de un producto. Pero incluso cuando dos personas se basen en el mismo conjunto de atributos, pueden llegar a diferentes decisiones porque le dan diversos grados de importancia a los atributos. Paul MacDonald está interesado principalmente en el entretenimiento, la demografía de quienes hacen el viaje en el crucero y en el costo, en tanto que otro viajero podría dar mayor importancia al juego, los puertos de escala y a los alimentos.

Las características e influencias sociales de un consumidor —necesidades, valores, personalidad, clase social y grupos de referencia, entre otros aspectos— ayudan a determinar qué atributos se toman en consideración y su relativa importancia. Los factores ambientales y la situación de uso también pueden afectar la importancia percibida de varias ventajas de un producto. Por ejemplo, algunas personas compran marcas de más prestigio, y más costosas, de cerveza o vino para sus invitados de una fiesta que para su propio consumo diario.

Ilustración 5.5

ATRIBUTOS SELECCIONADOS EN LOS QUE SE BASAN LOS CONSUMIDORES PARA EVALUAR PRODUCTOS O SERVICIOS ALTERNATIVOS

Categoría	Atributos específicos
Atributos de costo	Precio de compra, costos de operación, costos de reparación, costos de extras u opciones, costo de instalación, rebaja por cambio, probable valor de reventa.
Atributos de rendimiento	Durabilidad, calidad de materiales, construcción, confiabilidad, rendimiento funcional (aceleración, nutrición, gusto), eficiencia, seguridad.
Atributos sociales	Prestigio de marca, imagen de estado, popularidad con amigos, popularidad con miembros de la familia, estilo, moda.
Atributos de disponibilidad	Vendido por tiendas locales, términos de crédito, calidad de servicio disponible de un distribuidor local, tiempo de entrega.

Formación de actitudes hacia marcas alternativas Incluso si dos consumidores se basan en los mismos atributos y les dan la misma importancia relativa cuando evalúan ofertas de productos, puede que no necesariamente prefieran la misma marca. Podrían clasificar de modo diferente las diversas marcas con base en atributos específicos. Las diferencias en percepciones de marca están basadas en experiencias pasadas, la información recolectada y la forma en que esa información se percibe y procesa. Y, como veremos más adelante, la tecnología permite cada vez más que los consumidores interactúen con los fabricantes y los proveedores durante el proceso de producción, de modo que las ofertas de productos y servicios se puedan personalizar para satisfacer las preferencias de un cliente con base en atributos importantes.[6] En consecuencia, las actitudes de marca también pueden depender de qué fabricante sea más flexible para personalizar su producto.

Compra Aun después de que un cliente haya reunido información acerca de marcas alternativas, las haya evaluado y decidido cuál es la más deseable, el proceso de decisión todavía no está completo. El consumidor debe ahora decidir dónde comprar el producto. Seleccionar una fuente en la cual comprar el producto comprende en esencia los mismos procesos mentales que una decisión de comprar un producto. La fuente suele ser una tienda minorista, pero también puede ser un catálogo de venta por correo, como es el caso de L. L. Bean, o un portal de internet como RedEnvelope.com. Los consumidores obtienen información acerca de fuentes alternativas por su experiencia personal, la publicidad, los comentarios de amigos y cosas por el estilo. Después se basan en esta información para evaluar fuentes de atributos como líneas de transporte de mercancía, servicios prestados, precio, comodidad y características personales y físicas. Los consumidores suelen seleccionar la fuente que perciben como la mejor con base en los atributos que para ellos son los más importantes. Si sus experiencias con una fuente son positivas, pueden crear lealtad y en forma rutinaria hacen sus compras en esa fuente, semejante a la forma en que los consumidores crean lealtad a una marca.

Los consumidores que compran una marca en una tienda minorista a veces terminan comprando algo diferente. MacDonald, por ejemplo, podría ser cambiado de un crucero a otro por un agente de viajes. Esto ocurre porque la compra final del consumidor puede estar influida por factores como artículos agotados (no hay camarotes exteriores en un crucero específico), una exhibición especial, o un mensaje de un vendedor ("puedo conseguirle una mejor opción en un crucero similar si usted viaja dos semanas después").

Evaluación de poscompra Que un consumidor se sienta recompensado de manera adecuada después de una compra depende de dos cosas: (1) el **nivel de aspiración o expectativa** de la persona —qué tan bien se esperaba que funcionara el producto, por ejemplo entrega de una pizza de calidad cuando estaba caliente— y (2) la evaluación del consumidor de qué tan bien estuvo el producto en realidad (la pizza llegó fría).

Las expectativas de los consumidores acerca de las condiciones de un producto se ven influidas por varios factores, entre los que se cuenta la urgencia e importancia de la necesidad de cada persona y la información reunida durante el proceso de toma de decisiones. En el caso de MacDonald, un anuncio convincente o una recomendación entusiasta sobre un crucero determinado, de un amigo que es viajero frecuente de cruceros, puede haberle hecho esperar más de su crucero de lo que hubiera logrado de otro modo. Puede, no obstante, atribuir parte de cualquier insatisfacción a sus propios actos, por ejemplo, falta de disposición a participar en algún entretenimiento. El hecho de que los consumidores sean parte del proceso de producción de un servicio hacen que su propia culpabilidad sea una posibilidad real.[7] Con todo, incluso los vendedores de servicios corren riesgos al usar frases exageradas en la publicidad de un producto. Estas frases pueden producir expectativas infundadas que el producto no puede ofrecer, lo que da como resultado clientes insatisfechos.

Es importante observar que, como indica el diagrama de la ilustración 5.3, la evaluación que un consumidor haga de una compra se retroalimenta cuando la información se recuerda para una decisión de compra similar. La información recordada acerca de una o más experiencias negativas con una marca o proveedor reducirá las probabilidades de que el consumidor vuelva a

comprar. Las experiencias positivas congruentes pueden, en última instancia, llevar a la **lealtad de marca**, la compra repetida y rutinaria de la misma marca con poca consideración de cualquier otra alternativa.

Algunos expertos dicen que, con más frecuencia, los consumidores son más leales a los proveedores de un servicio que a los productos físicos, debido a la dificultad de evaluar alternativas antes de experimentar realmente el servicio. Del mismo modo, el consumo repetido puede traer ventajas adicionales, como son descuentos o servicio más personalizado cuando el proveedor de bienes o servicios tiene idea de cuáles son las preferencias del cliente.[8] Esto ayuda a explicar por qué alrededor de 25% de todos los pasajeros de cruceros son clientes que repiten.

Decisiones de compra de poco interés

Debido a que los productos de poco interés no son muy importantes para los consumidores, es probable que la búsqueda de información para evaluar marcas alternativas sea mínima. En consecuencia, a veces las decisiones para comprar productos como galletas o cereales se toman dentro de la tienda, ya sea *impulsivamente*, con base en lo conocido de la marca o como resultado de comparaciones entre marcas que están en la estantería. El interés de los consumidores y sus riesgos asociados con tomar malas decisiones son bajos para esos productos; por lo tanto, es menos probable que los consumidores sigan con la misma marca por mucho tiempo, pues tienen poco que perder al cambiar de marca en su búsqueda de variedad. Aun así, muchos consumidores crean lealtad a una marca determinada, como la constante popularidad de productos de tan bajo interés como son las gomas de mascar Wrigley Doublemint y la harina Gold Medal, que han estado en el mercado durante años.

La mayoría de las decisiones de compra del consumidor caen dentro de un nivel de bajo involucramiento, es decir, el consumidor piensa que el producto o servicio carece de importancia suficiente como para identificarse con él. Así, el consumidor no se compromete en una extensa búsqueda de información para esa compra. La información referente a esos productos se recibe en forma pasiva, como es el caso de ver un anuncio de verduras congeladas Green Giant, que no se interpreta ni evalúa, sino que simplemente se observa y se guarda en la memoria.

Posteriormente, el consumidor identifica una necesidad para comprar algunas verduras congeladas. En el siguiente viaje al supermercado, ve la marca Green Giant en la sección de alimentos congelados y compra varios paquetes. La familiaridad generada por la exposición a la publicidad previa (y/o información de palabra) fue suficiente para estimular la compra de Green Giant, aun cuando el consumidor no tiene una asociación positiva o fuerte a la marca.

Después de comprar y usar el producto, el consumidor puede decidir que las verduras Green Giant son buenas o malas. Es probable que esta actitud afecte futuras compras de alimentos congelados, pero estas evaluaciones de marcas ocurren sólo *después* de una compra inicial. Esto es lo contrario de tomar decisiones complejas.

Inercia Como lo indica la ilustración 5.2, hay dos decisiones de compra de poco interés. Cuando sólo hay pequeñas diferencias entre marcas y poco riesgo asociado con tomar una mala decisión, los consumidores compran marcas al azar o compran la misma marca repetidamente para evitar realizar el proceso que involucra hacer una elección. Los vendedores deben tener cuidado de no confundir estas compras *inerciales* repetidas con lealtad a una marca, porque es relativamente fácil que los competidores convenzan a esos clientes de cambiar de marca al ofrecerles cupones con descuento de unos centavos, promociones especiales o exhibición en la tienda. Los clientes con gran lealtad a una marca, por el contrario, se resisten a muchos esfuerzos de los competidores por su fuerte preferencia a una marca.

Compras por impulso y búsqueda de variedad El segundo proceso de compra de poco interés es el de **compra por impulso**, cuando los consumidores de manera impulsiva deciden comprar una marca diferente respecto de su elección acostumbrada o de una nueva variedad de producto. La nueva marca probablemente ya es conocida a través de la exposición pasiva a publicidad u otra información. Su motivación para cambiar suele no ser por insatisfacción sino un deseo de cambio y variedad.

Entender el nivel de interés del consumidor objetivo facilita la toma de decisión del marketing

El análisis precedente indica con claridad que los consumidores emplean procesos diferentes de toma de decisiones y pueden estar influidos por diferentes factores psicológicos, sociales y de situaciones particulares, dependiendo de su nivel de interés hacia el producto o servicio que compren. Estas diferencias de comportamiento entre poco o mucho interés se resumen en la ilustración 5.6.

Estas diferencias de comportamiento tienen una implicación importante para los vendedores. Una estrategia determinada de marketing, o ciertas decisiones respecto a cualquiera de las 4 pes de un plan de marketing, no serán igualmente efectivas para productos de mucho o poco interés. Aun cuando los consumidores pueden tener diferentes grados de interés psicológico hacia una categoría determinada de producto, el vendedor necesita determinar si es probable que la mayoría de los clientes potenciales en su segmento objetivo tengan mucho interés o no lo tengan con la decisión de compra. Entonces, los diversos elementos del plan estratégico de compra se pueden personalizar al nivel general de interés de los clientes del mercado objetivo. La ilustración 5.7 resume algunas diferencias importantes en las acciones de marketing apropiadas para ofertas de servicio de alto interés contra las de poco interés. Estas diferencias se estudian brevemente en las siguientes secciones.

Nota clave

Una estrategia determinada de marketing, o decisiones respecto a cualquiera de las 4 pes de un plan de marketing, no serán igualmente efectivas para productos de mucho o poco interés.

Diseño de producto y decisiones de posicionamiento Los consumidores evalúan productos de mucho o poco interés de acuerdo con criterios que reflejan las *ventajas* que buscan. Ambos tipos de productos y servicios deben ofrecer al menos una ventaja irresistible y de valor para continuar ganando aceptación en el mercado. Debido a que los consumidores tienden a evaluar productos y servicios de mucho interés *antes* de comprar, es particularmente importante que esas ofertas se diseñen para dar al menos algunas ventajas que sean superiores a las ofrecidas por los competidores importantes, y que los comunicados de marketing sean efectivos para lograr que los compradores potenciales estén conscientes de esas ventajas.

Ilustración 5.6

Comportamiento de mucho interés contra poco interés de un consumidor

Comportamiento de mucho interés del consumidor	Comportamiento de poco interés del consumidor
• Los consumidores son procesadores de información.	• Los consumidores conocen la información al azar.
• Los consumidores son buscadores de información.	• Los consumidores captan la información.
• Los consumidores representan una audiencia activa para la publicidad.	• Los consumidores representan una audiencia pasiva para la publicidad.
• Los consumidores evalúan marcas antes de comprar.	• Los consumidores primero compran. Si evalúan marcas, lo hacen después de comprar.
• Los consumidores buscan maximizar una satisfacción esperada. Comparan marcas para ver cuál proporciona más ventajas con respecto a sus necesidades, y compran con base en la comparación de múltiples atributos de las marcas.	• Los consumidores buscan un nivel aceptable de satisfacción. Compran la marca que es probable que les dé menos problemas y se basan en pocos atributos. La familiaridad es la clave.
• Las características de personalidad y estilo de vida están relacionadas con el comportamiento del consumidor, porque el producto está estrechamente ligado a la identidad propia de la persona y a su sistema de creencias.	• La personalidad y estilo de vida no están relacionados con el comportamiento del consumidor porque el producto no está estrechamente ligado a la identidad propia y creencias de la persona.
• Los grupos de referencia influyen en el comportamiento del consumidor debido a la importancia del producto respecto a las normas y valores del grupo.	• Los grupos de referencia ejercen poca influencia en el comportamiento del consumidor porque los productos no están muy relacionados con sus normas y valores.

Fuente: Tomado de *Consumer Behavior and Marketing Action,* 5a. edición, por Henry Assael. © 1995. Reimpreso con permiso de South-Western, una división de Thomson Learning; www.thomsonrights.com, Fax 800-730-2215.

Ilustración 5.7

DECISIONES DE MARKETING DE PRODUCTOS O SERVICIOS DE ALTO INVOLUCRAMIENTO EN COMPARACIÓN CON LOS DE BAJO INVOLUCRAMIENTO

Elementos de la mezcla de marketing	Decisiones de marketing donde el consumidor muestra alto involucramiento	Decisiones de marketing donde el consumidor muestra bajo involucramiento
Decisiones sobre producto	Para lograr el éxito a largo plazo, son necesarias una o más ventajas irresistibles, cualquiera que sea el nivel de interés del consumidor.	Para que se logre el éxito a largo plazo, son necesarias una o más ventajas irresistibles, cualquiera que sea el nivel de interés del consumidor.
Decisiones sobre fijación de precios	El precio, a menos que sea considerablemente menor, es probable que se considere un factor secundario en importancia para los criterios de rendimiento. Un precio elevado puede sugerir alta calidad o estatus, en beneficio del vendedor. Es probable que las ventajas que se pueden demostrar al consumidor hagan que éste elija un producto más que su precio.	Las ofertas sobre precio pueden ser efectivas para una compra de prueba. Un precio bajo sostenido, en comparación con la competencia (por ejemplo artículos con etiqueta privada en los supermercados) puede provocar suficiente inercia como para que se repitan las compras.
Decisiones sobre promociones	Los consumidores *están* interesados en la información que proporcionen los vendedores. Es probable que los medios promocionales que comunican con más detalle (por ejemplo publicidad impresa, anuncios, venta personal) sean efectivos.	Los consumidores *no están* interesados en la información que dan los vendedores. Para captar el mensaje probablemente sean necesarios grandes presupuestos en publicidad y un claro interés en una sola ventaja que se pueda demostrar al consumidor.
Decisiones sobre distribución	Es probable que los consumidores estén relativamente *menos* interesados con la conveniencia de la compra. Es necesaria una distribución relativamente menos extensa.	Los consumidores estarán relativamente *más* preocupados en la compra de artículos de conveniencia, para los cuales es necesaria una distribución relativamente más extensa.

Para bienes y servicios de bajo o poco involucramiento, por el contrario, se evalúan mucho las marcas *después* de hacer la compra. Los consumidores tienden a ser más positivos hacia —y es más probable que compren— marcas que no los decepcionan ni causan problemas inesperados. En consecuencia, las empresas que venden productos o servicios de poco involucramiento necesitan poner especial atención en los atributos básicos relacionados con el uso del producto, como es la calidad, la confiabilidad, el envase conveniente y la facilidad para el usuario.

Decisiones sobre fijación de precios Los consumidores con perfil de alto involucramiento compran generalmente la marca que piensan que les dará el máximo valor. Están dispuestos a pagar un precio más elevado por una marca si piensan que les dará suficientes ventajas superiores con respecto a los competidores más baratos, para justificar la diferencia. Incluso pueden usar un precio elevado como indicador de la calidad superior o prestigio de una marca, en particular en categorías donde la calidad es difícil de evaluar de manera objetiva antes de la compra, como es el caso de los servicios profesionales.

Muchos consumidores compran productos de poco involucramiento en gran parte o sólo por el precio bajo. Por lo tanto, las ofertas basadas en baratas o cupones pueden ser efectivas para conseguir la decisión del consumidor de probar esos bienes o servicios. Si no se experimentan problemas durante el consumo, los consumidores pueden continuar comprando la marca por inercia, al menos hasta que un competidor ofrezca una promoción basada en un precio atractivo.

Decisiones sobre publicidad y promoción Por lo general, los consumidores de mucho involucramiento buscan al menos un poco de información acerca de marcas alternativas, mercados de saldos, etc., antes de decidirse a comprar. Por lo tanto, es más probable que se les preste mayor atención y que sean efectivos para la venta de bienes y servicios de alto interés los medios promocionales que comunican con más detalle sus características, por ejemplo publicidad impresa, portales de internet de la compañía, anuncios comerciales, o vendedores.

Por otra parte, debido a que los clientes poco involucrados suelen captar información pasiva, la publicidad necesita concentrarse sólo en unos pocos puntos principales y emitir el mensaje

NOTA CLAVE

Debido a que los clientes con perfil de poco involucramiento suelen captar información pasiva, la publicidad necesita concentrarse sólo en unos pocos puntos principales y ofrecer el mensaje frecuentemente.

frecuentemente para hacerlo fácil a los consumidores y ganar familiaridad y asociación con una marca. La televisión suele ser el medio principal para los productos de poco involucramiento porque facilita un aprendizaje pasivo. Un diseño distintivo de empaque también es importante para esos productos porque ayuda a los consumidores a reconocer las marcas que han visto anunciadas.

Decisiones sobre distribución Los productos que caen en la categoría de poco involucramiento requieren de una distribución intensiva al consumidor, porque la mayoría de los consumidores no están dispuestos a buscar ni a hacer un esfuerzo extra para obtener una marca particular. Así, cuanto mayor sea la proporción de los mercados de reventa y de saldos, incluyendo los portales de internet, máquinas expendedoras y cosas semejantes, es probable que también sea mayor la participación de esa marca en el mercado.

Debido a que los consumidores están más dispuestos a invertir algún tiempo más y hacer un esfuerzo especial para comprar su marca favorita en una categoría de mucho interés, es menos crítica para esos productos una extensa cobertura de venta al menudeo. El vendedor puede estar mejor si es relativamente exigente para seleccionar a los minoristas que tengan en existencia una marca, particularmente si minoristas desempeñan un papel importante en promover el producto o dar servicio a éste después de la venta. El valor de algunas marcas exclusivas y de prestigio aumenta en gran medida por el hecho de que *no están disponibles* en muchos establecimientos de una ciudad.

Estrategias para aumentar el interés del consumidor En algunos casos, para incrementar los ingresos, una empresa puede tratar de aumentar el interés de los consumidores hacia su marca. Se puede intentar de varias formas el logro de un mayor interés de los clientes. *El producto puede estar ligado a algún aspecto de involucramiento por parte del consumidor*, como cuando los fabricantes de cereales de fibra asocian sus productos con una dieta alta en fibras que puede reducir la incidencia de cáncer de colon. O *el producto puede estar ligado a una situación de interés personalmente complicada*, como es anunciar un auxiliar que ayuda a dormir cuando personas con insomnio están interesadas en hallar algo para ayudarlas a dormir. Por último, *a un producto no importante podría agregársele una característica importante*, como cuando Revlon introdujo su lápiz labial ColorStay Lipcolor, que prometió un milagro para mujeres: un lápiz que dura todo el día y no se corre. A pesar de tener un precio que era el doble que otros lápices labiales, las mujeres respondieron tan bien a la frase de “no mancha los dientes, los vasos ni a él”, que ColorStay fue la marca de mayor venta en farmacias y otros negocios de venta masiva.[9]

Razones por las que el público compra cosas diferentes: las implicaciones en el marketing de las influencias psicológicas y personales

Aun cuando dos consumidores tengan igual interés en un producto, con frecuencia compran marcas diferentes por varias razones. La información que reúnen, la forma en que la procesan e interpretan y la evaluación que hacen de las marcas alternativas están influidas por sus características psicológicas y personales. Algunas de las variables psicológicas importantes, o de consideración, que afectan el proceso de toma de decisión de un consumidor incluyen la *percepción*, la *memoria,* las *necesidades* y las *actitudes.* Las características personales del consumidor, como son las *variables demográficas y de estilo de vida*, influyen sobre estos factores psicológicos.

Percepción y memoria

La **percepción** es el proceso por el que una persona selecciona, organiza e interpreta la información. Cuando los consumidores reúnen información acerca de un servicio de alto involucramiento o interés como es un viaje en crucero, siguen una serie de pasos, o una jerarquía de consecuencias. La **exposición** a una información en particular, por ejemplo, un producto nuevo, un

anuncio o la recomendación de un amigo, lleva a la **atención**, después a la **comprensión** y, por último, a la **retención** en la memoria. Una vez que los consumidores han percibido por completo la información, la usan para evaluar las marcas alternativas y para decidir cuál comprar.

El proceso de percepción es diferente para los productos de poco interés. Aquí, los consumidores ya tienen información en la mente sin que haya pasado previamente por la secuencia de atención y comprensión. La exposición puede hacer que los consumidores retengan suficiente información de modo que estén familiarizados con una marca cuando la ven en una tienda.

Dos factores básicos: *selectividad* y *organización*, guían los procesos de percepción de los consumidores y ayudan a explicar por qué diferentes consumidores perciben de modo diferente la información de un producto. La **selectividad** significa que aun cuando el ambiente esté saturado de información, los consumidores seleccionan la información y no hacen caso del resto. En compras de mucho interés, los consumidores ponen particular atención a la información relacionada con las necesidades que desean satisfacer y las marcas específicas que están considerando para comprar. Esta **vigilancia de la percepción** ayuda a garantizar que los consumidores tengan la información necesaria para hacer una buena elección. En productos de poca participación, los consumidores tienden a filtrar de manera selectiva la gran cantidad de información que reciben para evitar desperdiciar su esfuerzo mental. El consumidor promedio está expuesto a más de 1 000 anuncios comerciales por día, además de la información de otras fuentes como son catálogos, portales de internet y la proveniente de los amigos. Los consumidores deben ser selectivos al recibir esta información para evitar la confusión de mensajes.

Además, tienden a evitar la información que va en contra de sus creencias y actitudes. Esta **defensa de la percepción** los ayuda a evitar la incomodidad psicológica de reevaluar o cambiar de actitudes, creencias o conductas que son decisivas para su propia imagen. Por ejemplo, muchos fumadores evitan los mensajes que van en contra del hábito de fumar, o les restan importancia, en lugar de reconocer que fumar puede ser dañino para su salud.

Limitaciones de la memoria Aun cuando los consumidores son selectivos para percibir la información acerca de los productos, recuerdan sólo una pequeña parte de ella. Esta limitación de la memoria humana preocupa a los agentes del marketing porque gran parte de la actividad del marketing se refiere a la comunicación de información a los consumidores potenciales con el objetivo de que mejoren sus actitudes hacia una marca determinada. ¿Qué pueden hacer los profesionales del marketing, si hay algo que puedan hacer, para mejorar el nivel de recordación de sus mensajes?

Hay diferentes teorías sobre la forma en que opera la memoria humana, pero casi todas coinciden en que funciona en dos etapas. La información del entorno es procesada en primer término por la **memoria a corto plazo**, que olvida casi todo después de 30 segundos o menos por falta de atención o por el desplazamiento de nueva información entrante, pero parte de la información se transfiere a la **memoria a largo plazo**, de donde se puede recuperar después. La memoria de largo plazo tiene una capacidad casi infinita de almacenamiento, pero la cantidad de información sobre los productos almacenada ahí en realidad es muy limitada. Para que la información se transfiera a la memoria de largo plazo para ser recordada después, debe ser *procesada e incorporada de manera activa*. Tarda de 5 a 10 segundos el proceso para poner un poco de información en la memoria de largo plazo. Esto es mucho tiempo comparado con la fracción de segundo en que se percibe esa cantidad de información. Por lo tanto, nuevos mensajes informativos inundan los anteriores antes de que puedan ser transferidos, a menos que los consumidores juzguen que tiene la relevancia suficiente para justificar que concentren su atención en ella.



Ésta es la razón por la que los medios impresos, así como los electrónicos interactivos, como es un portal de internet, son buenos para comunicar información compleja o técnica acerca de productos que se ubican dentro de la categoría de alto involucramiento. Los consumidores pueden controlar el ritmo al que reciben esta información y pueden tomarse el tiempo necesario para comprenderla, procesarla y recordarla. Del mismo modo, esto explica por qué la publicidad en televisión para productos que se encuentran en la categoría de bajo involucramiento debe concentrarse en pocos elementos informativos, por ejemplo el nombre de una marca, el símbolo o los atributos claves del producto, y que se repita constantemente. De otro modo, la información nunca llegará a la memoria de largo plazo del consumidor.

Organización de la percepción Otro factor mental que determina cuánta información acerca de un producto recuerdan y usan los consumidores es la forma en que organizan la información. Las personas no ven ni recuerdan de manera aislada cada segmento de información que reciben, sino que organizan la información a través de procesos de clasificación e integración. La **clasificación** ayuda a los consumidores a procesar de modo rápido y eficiente la información: "He visto este anuncio antes y no le voy a poner mucha atención." También ayuda a las personas a clasificar información nueva al generalizar a partir de una experiencia pasada. Un anuncio de un nuevo cereal con un contenido elevado de vitaminas y minerales, por ejemplo, lo interpretan los consumidores de acuerdo con su experiencia con otros cereales. Esto puede causar un problema si las experiencias de los consumidores no han sido muy favorables: "Otros cereales que he probado me han sabido a rayos."

La **integración** significa que los consumidores perciben las partes de información relacionada como un todo organizado. Por ejemplo, la imagen, encabezado, ejemplar y ubicación de un anuncio en una revista interactúan para producir una sola reacción general del anuncio y marca anunciada. Análogamente, los consumidores integran la información acerca de las varias características de una marca, por ejemplo su precio y tiendas minoristas que las venden, para formarse una imagen general de la marca.

Efectos de las características del estímulo en la percepción Las características personales de los consumidores, por ejemplo sus necesidades particulares, actitudes, creencias y experiencias pasadas con una categoría de producto, influyen en la información a la que prestan atención, comprenden y recuerdan. Las características del mensaje en sí y la forma en que se comunica también influyen en las percepciones de los consumidores. El color de un anuncio, su tamaño y posición dentro de una revista o un programa de TV influyen en la atención de los consumidores al mensaje y la imagen de la marca que el anuncio produce en la mente de los consumidores. Examinamos estos factores en el capítulo 15 al estudiar la publicidad y las decisiones sobre promociones.

Necesidades y actitudes

Una **actitud** es un sentimiento positivo o negativo acerca de un objeto (por ejemplo una marca) que predispone a una persona a comportarse de una forma particular hacia ese objeto. Las actitudes se derivan de la evaluación de un consumidor de que una marca determinada proporciona las ventajas necesarias para ayudar a satisfacer una necesidad particular. Estas evaluaciones tienen múltiples dimensiones; los consumidores juzgan cada marca de acuerdo con un conjunto de dimensiones o atributos ponderados por su importancia relativa.

Modelo de Fishbein Martin Fishbein fue el primero en hacer un modelo que especificaba la forma en que los consumidores combinan las evaluaciones de una marca mediante múltiples atributos, para llegar a una sola actitud general hacia esa marca. Este modelo se expresa como sigue:

$$\text{Actitud}_A = \sum_{i=1}^{k} B_i i_i$$

donde

Actitud_A = Actitud general del consumidor hacia la marca A

B_i = Creencia del consumidor respecto al límite al que está asociado el atributo i con la marca A

I_i = Importancia del atributo i para el consumidor cuando selecciona una marca para comprar

k = Todos los atributos considerados por el consumidor cuando evalúa marcas alternativas en la categoría de producto

i = Cualquier atributo específico del producto

La ilustración 5.8 aplica el modelo de Fishbein a la evaluación de Paul MacDonald de viajes alternativos en crucero. Esta aplicación es **compensatoria** porque supone que la actitud

Ilustración 5.8

MODELO COMPENSATORIO DE ATRIBUTOS MÚLTIPLES DE ACTITUDES HACIA VIAJES ALTERNATIVOS EN CRUCERO

Nuestro hipotético consumidor, Paul MacDonald, por un precio razonable, está interesado en tomar un viaje en crucero por el Caribe, que durará no más de siete días en algún momento durante los meses de enero y febrero. Como indica la tabla siguiente, usa cinco atributos (criterios de selección) para hacer una comparación entre tres cruceros alternativos. Con base en la información reunida de la publicidad, las agencias de viajes, los materiales de promoción recibidos de varias líneas de cruceros y los amigos, clasifica los tres diferentes cruceros en cada uno de los cinco atributos como sigue:

		Clasificaciones		
Atributo de servicio	**Valor en importancia (0-10)**	**A**	**B**	**C**
Demográfico, otros pasajeros	10	8	8	8
Entretenimiento	10	8	10	9
Puertos de escala	8	8	9	9
Tarifas bajas	7	9	8	8
Tamaño/seguridad del barco	6	9	8	8

Con el uso de la fórmula del texto, MacDonald calcula que una calificación total de actitud para el crucero A es igual a $(10 \times 8) + (10 \times 8) + (8 \times 8) + (7 \times 9) + (6 \times 9) = 341$. Sus calificaciones totales para los otros dos cruceros: crucero B = 356 y crucero C = 346.

En consecuencia, MacDonald prefiere y estará predispuesto a comprar el crucero B, por el cual tiene la actitud más positiva. Aun cuando la demografía de otros pasajeros fue uno de los atributos más importantes, no desempeñó un papel importante para determinar qué crucero compraría porque no había diferencias significativas entre los tres cruceros en ese atributo. En cambio, el *atributo determinante* —el que tenía el efecto más grande sobre qué crucero preferiría MacDonald— fue el *entretenimiento*.

general de MacDonald hacia cualquier crucero está determinada por la suma ponderada de las calificaciones para ese crucero en todos sus atributos relevantes. Así, una mala evaluación en un atributo se compensa con una evaluación muy positiva de otro atributo. También supone que el crucero con la calificación total más alta es el que MacDonald está dispuesto a comprar.

Modelos de actitud no compensatorios Como lo sugiere la ilustración 5.8, los procesos mentales que intervienen en la formación de una actitud son muy complejos debido a que los clientes deben evaluar cada atributo de cada marca alternativa. En algunas situaciones de compra, particularmente con productos en la categoría de baja participación, los consumidores pueden adoptar un método más sencillo y evaluar marcas alternativas y sólo un atributo en cada ocasión. Este método es **no compensatorio** porque una mala evaluación de un atributo de una marca no puede ser compensada por una evaluación favorable de otro atributo. Por ejemplo, un modelo no compensatorio, el modelo lexicográfico, sugiere que los consumidores evalúan marcas primero por su atributo más importante. Si una marca parece claramente superior en esa dimensión, el consumidor la selecciona como la mejor opción posible. Si no hay una marca cuyo principal atributo destaque, el consumidor evalúa las marcas alternativas por el segundo atributo más importante, y así sucesivamente.[10]

Implicaciones en marketing de los modelos de actitud Aun cuando los diferentes modelos de actitud dan una idea de las formas en que los consumidores evalúan las ofertas competitivas de un producto, sus implicaciones para los agentes de marketing son semejantes. Los modelos sugieren que para diseñar ofertas de un producto atractivo y estructurar programas efectivos de marketing, los profesionales del marketing deben tener información acerca de (1) los atributos o criterios de decisión que los consumidores usan para evaluar una categoría particular de producto, (2) la importancia relativa de esos atributos para diferentes consumidores y (3) la forma en que los consumidores clasifican su marca con respecto a las ofertas de atributos importantes de la competencia.

Los modelos de atributos múltiples son especialmente útiles para formular estrategias de marketing. Esto se debe a que muestran la combinación ideal de los atributos del producto o servicio al consumidor, cada uno de los cuales se pondera de acuerdo con su importancia relativa. Agrupar los elementos que respondan con los "ideales" similares permite que el vendedor entienda no sólo lo que desean los diferentes conjuntos de consumidores, sino también la forma en que perciben las diversas marcas con respecto a la marca ideal. La compañía puede entonces decidir a qué segmentos identificar y cómo colocar mejor su producto-mercado en sus lanzamientos.

Cambio de actitud Los modelos de actitud acerca de los atributos múltiples de la elección de un consumidor sugieren varias formas en que los vendedores podrían cambiar favorablemente las actitudes del consumidor hacia sus marcas contra las marcas competidoras. Éstos se analizan brevemente a continuación.

1. *Cambiar actitudes hacia la clase o tipo de producto para aumentar el mercado total,* con lo que se aumentan las ventas de una marca en particular. Por ejemplo, un vendedor de jugo de naranja congelado una vez trató de hacer que su producto fuera aceptable como refresco en todo el día. Este tipo de cambio de actitud comprende una demanda primaria y es difícil de lograr.
2. *Cambiar la importancia que los consumidores dan a uno o más atributos.* Por ejemplo, varios fabricantes de alimentos han gastado grandes sumas para advertir acerca de los peligros del colesterol elevado. Después de incrementar la importancia que los consumidores dan a reducir el colesterol, entonces pueden promover sus marcas como parte apropiada de una dieta baja en colesterol.
3. *Agregar un atributo prominente al conjunto que ya existe.* Por ejemplo, Colgate-Palmolive agregó triclosán, un elemento que combate la gingivitis, a su marca de dentífrico Total y lo promovió intensivamente.
4. *Mejorar las clasificaciones de los consumidores de la marca en uno o más atributos prominentes mediante una publicidad y promoción más extensas y eficientes.* Éste es el intento más común, en particular durante la introducción de una marca al mercado o después de hacer mejoras al producto.
5. *Bajar las clasificaciones de las características prominentes del producto de marcas competidoras.* Esto se puede tratar por medio de la publicidad comparativa, que ha aumentado en los años recientes. Por ejemplo, un cereal nutricional compara la cantidad de vitaminas y minerales que contiene su marca en una porción promedio, con los proporcionados por otras marcas específicas.

Demografía y estilo de vida

Demografía La demografía influye (1) en el tipo de las necesidades y los deseos de los consumidores, (2) su capacidad para comprar productos o servicios para satisfacer esas necesidades, (3) la importancia percibida de varios atributos o criterios de selección empleados para evaluar marcas alternativas y (4) las actitudes de los consumidores hacia los productos y marcas diferentes y sus preferencias hacia éstas. Por ejemplo, los consumidores de más edad gastan más en medicamentos y viajes y menos en muebles para el hogar y ropa que los grupos más jóvenes; la presencia de hijos jóvenes afecta la compra de varios artículos y servicios; las personas de mayor grado educativo gastan más en material de lectura y viajes al extranjero que los de menos educación.

Estilos de vida Dos personas de similares edades, ingreso, educación y hasta ocupación no necesariamente viven en la misma forma. Pueden tener diferentes opiniones, intereses y actividades. En consecuencia, es probable que muestren diferentes patrones de comportamiento, incluyendo la compra de diferentes productos y marcas y usarlos en diferentes formas y para diferentes propósitos. Estos patrones generales de actividades, intereses y opiniones, y los comportamientos que resultan, se conocen como **estilo de vida**. Para obtener información sobre los estilos de vida, a los consumidores se les pide que indiquen el grado al que estén de acuerdo/desacuerdo con una serie de frases que tienen que ver con cosas como estar conscientes de los precios, las actividades familiares, la asistencia a espectáculos deportivos, sus valores tradicionales, actividades que implican aventura y riesgo y las modas.

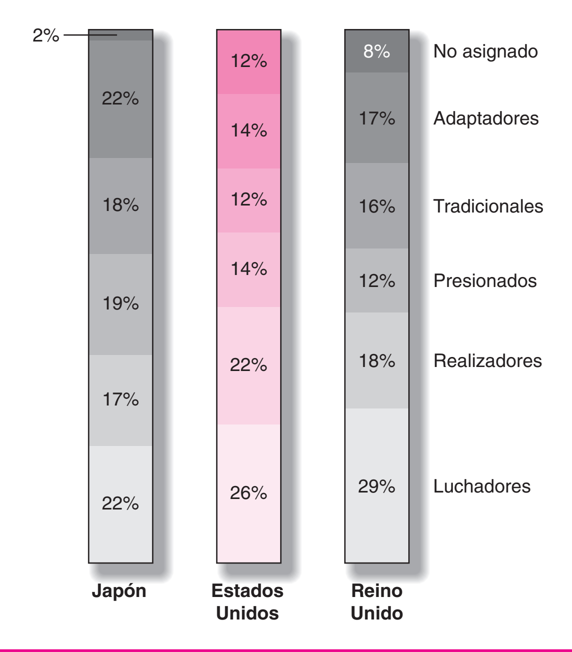


Ilustración 5.9



SEGMENTOS PSICOGRÁFICOS DE ESTILO DE VIDA DE GLOBAL SCAN Y LA PROPORCIÓN DE PERSONAS DE CADA SEGMENTO EN TRES PAÍSES

- Luchadores: Personas jóvenes (edad media, 31 años) que llevan una vida agitada y con presión del tiempo. Trabajan duro para alcanzar el éxito. Son materialistas, buscan el placer y demandan gratificación al instante.
- Realizadores: Han logrado parte del éxito que buscan los luchadores. Son opulentos, agresivos, en continuo ascenso. Están muy conscientes de su estatus, compran calidad y son ligeramente de mayor edad que los luchadores.
- Presionados: Este grupo va en contra de los grupos de edad y está compuesto principalmente por mujeres que constantemente se enfrentan a problemas financieros y de familia. No disfrutan de la vida como podrían y generalmente se sienten atropellados.
- Adaptadores: Son personas de edad avanzada que mantienen valores tradicionales pero son de mentalidad abierta. Viven cómodamente en un mundo cambiante.
- Tradicionales: Se mantienen en los valores más representativos de sus países y culturas. Resisten el cambio y prefieren rutinas y productos familiares.



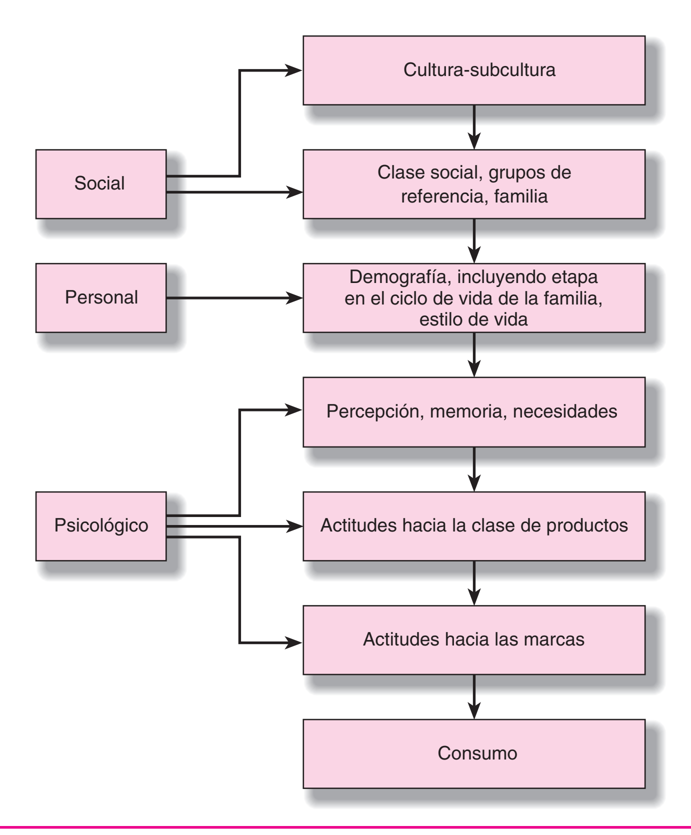
Fuente: Going Global: International Psychographics (Ithaca, NY: American Demographics Books, 1991). Usado con permiso.

Los tipos de estilo de vida o perfiles psicográficos los han creado varias agencias de publicidad y empresas de investigación de mercado. Global Scan, creada por la agencia de publicidad Backer Spielvogel & Bates, mide varias actitudes, actividades y valores de consumidores entre una muestra de 3 500 consumidores en Estados Unidos y 1 000 que respondieron en otros países.[11] Estos parámetros se comparan contra los hábitos promedio de inspección de las personas que responden, los productos que usan y sus patrones de compra. Con estos datos de encuesta, Global Scan ha identificado cinco segmentos de estilos de vida, resumidos en la ilustración 5.9, la cual también muestra la proporción de consumidores que encajan dentro de cada segmento en Estados Unidos, el Reino Unido y Japón. El tamaño de los diversos segmentos varía entre países. Por ejemplo, la cultura más tradicional y estable de Japón incluye una proporción más grande de "tradicionales" y "adaptadores" que en Estados Unidos.

La empresa de investigación SRI International ha creado una tipología alternativa de estilo de vida, llamada VALS 2. En el capítulo 8, y con mayor detalle, examinaremos los perfiles del estilo de vida identificados por estas tipologías, así como su utilidad para definir y comprender los segmentos del mercado.

Ilustración 5.10

JERARQUÍA SIMPLIFICADA DE LAS FUERZAS SOCIALES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



Razones por las que las personas compran cosas diferentes: Segunda parte: Las implicaciones en marketing de la influencia social

La información y las presiones sociales recibidas de otras personas influyen en las necesidades, deseos, evaluaciones y preferencias de producto o marca de un consumidor. Las influencias sociales son particularmente evidentes cuando los consumidores compran artículos o servicios de alto involucramiento, socialmente visibles. Las influencias sociales que afectan las decisiones de compra de los consumidores incluyen cultura, subcultura, clase social, grupos de referencia y familia. Estas cinco categorías representan una jerarquía de influencias sociales que van desde los efectos generales en el comportamiento de consumo, como son los impuestos por la cultura en la que vivimos, hasta influencias más específicas que de manera directa afectan la elección de un producto o marca particular que haga un consumidor. En la ilustración 5.10 se aprecia una visión simplificada de esta jerarquía de influencias sociales.

Cultura

La **cultura** es el conjunto de creencias, actitudes y patrones de conducta (hábitos y costumbres tradicionales) compartidos por miembros de una sociedad y transmitidos de una generación a la siguiente por medio de la socialización. Los valores y las creencias culturales tienden a ser relativamente estables con el tiempo, pero pueden variar de una generación a la siguiente en

respuesta a condiciones cambiantes en la sociedad. Por ejemplo, los nacidos en Estados Unidos entre 1946 y 1960 tienen valores y patrones de conducta un tanto diferentes de los de sus padres. Tienden a vivir una vida más consciente de la salud (por ejemplo comen menos carne roja) y se preocupan más de su arreglo personal de lo que se preocuparon sus padres a la misma edad.



Las diferencias culturales en cada país les crean problemas y oportunidades a los agentes de marketing internacionales. Por ejemplo, Pillsbury deseaba aprovechar la evolución cultural respecto de las mujeres que trabajan en Japón. Alrededor de 50% de las mujeres japonesas casadas trabaja fuera de casa, por lo que representan un atractivo mercado para alimentos preparados como son las verduras congeladas Green Giant de Pillsbury. El problema es que muchas se sienten culpables por usar esos productos porque parecen incongruentes con los valores culturales tradicionales. Por lo tanto, además de ofrecer información sobre la conveniencia de las verduras Green Giant, la publicidad de Pillsbury también hace hincapié en las ventajas nutricionales y de sabor al congelar las verduras cuando están en el punto más adecuado de su madurez. En consecuencia, las ventas de Green Giant en Japón aumentaron 50% en el primer año de la campaña del anuncio comercial.[12]

Subcultura Hay muchos grupos de personas en Estados Unidos que comparten orígenes geográficos, étnicos, raciales o religiosos, por lo que preservan algunos valores, actitudes y patrones de conducta que les son exclusivos. Estos grupos se conocen como **subculturas**. Por ejemplo, la familia estadounidense promedio ahora tiene dos personas que llevan sus salarios a casa y que probablemente comparten decisiones relativas a vacaciones, automóvil, inversiones financieras y muebles. En contraste, los coreano-estadounidenses como subcultura en Estados Unidos están mucho más inclinados a que el hombre tome casi todas las decisiones, incluyendo las referidas a la alimentación.[13]

Clase social

Todas las sociedades tienen sus agrupaciones de estatus principalmente basadas en el ingreso, la educación y la ocupación. Debido a que los investigadores han documentado durante mucho tiempo los valores de las diversas clases (típicamente consideradas como cinco: alta, media alta, media, trabajadora y baja), es posible inferir cierta conducta respecto a algunos productos y servicios, incluyendo sus reacciones a la publicidad entre los miembros de una clase. Por ejemplo, las personas de clase alta son más críticas de la publicidad, reaccionan mejor a mensajes individualizados, aprecian el humor y refinamiento, y desprecian los anuncios que hacen hincapié en la economía. Las personas de la clase baja responden mejor a anuncios muy visuales y que muestran soluciones prácticas a sus problemas diarios.

Grupos de referencia

Éstos incluyen varios grupos que afectan el comportamiento del consumidor a través del acatamiento de las normas, la influencia de los valores manifiestos y la influencia de la información. El primero es más efectivo cuando hay presiones normativas muy restrictivas (por ejemplo, de la fraternidad de una universidad o club exclusivo); cuando la aceptación social es importante (servir ciertos alimentos a los invitados), y cuando el uso de un producto es notorio (moda de prendas de vestir en mujeres). La influencia del valor manifiesto conlleva el conformarse para ganar estatus dentro del grupo.

La influencia de la información comprende el aprovechamiento de ciertas influencias para ayudar a evaluar los méritos de un producto o servicio determinado. Las opiniones de otras personas con frecuencia legitiman la compra de cierto producto o servicio. Más de 40% de los estadounidenses busca el consejo de la familia y los amigos cuando necesita servicios profesionales de médicos, abogados y mecánicos para autos. También es importante la información verbal sobre restaurantes, entretenimiento, banca y servicios personales. Los adultos jóvenes están más dispuestos a buscar referencias que los mayores.[14]

NOTA CLAVE

Más de 40% de los estadounidenses busca el consejo de la familia y los amigos cuando necesitan servicios profesionales de médicos, abogados y mecánicos para autos. También es importante la información verbal sobre restaurantes, entretenimiento, banca y servicios personales.

La familia

La familia es un grupo de referencia, pero, dada su gran importancia, la estudiamos por separado. Primero, sirve como agente primario de socialización, que ayuda a sus miembros a adquirir los conocimientos, la experiencia y las actitudes para actuar como consumidores en el mercado. En consecuencia, tiene una influencia grande y duradera en las actitudes de sus miembros más jóvenes hacia varias marcas y tiendas. Es probable que muchas de las decisiones de compra de productos tomadas por una generación determinada estén influidas por los padres, o incluso por los abuelos. La pasta dental Crest, el detergente para lavandería Tide, varias marcas de autos y varias compañías de seguros son ejemplos de las preferencias de muchos años que pueden transmitirse de persona a persona. Los hijos también pueden socializar con sus padres al introducirlos a nuevos productos como son alimentos, productos para uso personal y computadoras personales. Por ejemplo, casi la mitad de los jóvenes de entre 12 y 19 años preparan de vez en cuando los alimentos para su familia.[15]

Cada miembro de la familia tiende a especializarse en la compra de ciertos productos, ya sea por su interés o experiencia o por la estructura familiar. Las esposas, en casi todos los matrimonios, hacen las compras de alimentos y productos para el hogar, ropa y juguetes para los niños y los medicamentos. La compra de autos, casas, vacaciones, aparatos importantes, muebles, equipos electrónicos para el hogar y proveedores de telefonía de larga distancia se hacen de acuerdo con una decisión conjunta. A medida que aumenta la educación, se incrementa la toma de decisiones conjuntas.



La influencia de los diferentes miembros de una familia varía considerablemente en otros países. En general, cuanto más tradicional es la sociedad, los hombres acumulan más poder. En países más igualitarios, por ejemplo los de Escandinavia, es más probable que las decisiones se tomen conjuntamente. Conforme las mujeres tengan mayor educación y más influencia derivada de que obtengan sus propios ingresos, principalmente en las naciones en desarrollo, habrá mayor participación en la toma de decisiones conjuntas.

Ciclo de vida familiar Cuando los jóvenes salen del hogar e inician sus propias familias, pasan por diferentes fases de un **ciclo de vida familiar**. El ciclo tradicional en las naciones más industrializadas incluye jóvenes solteros, jóvenes casados sin hijos, jóvenes casados con hijos, casados de mediana edad con hijos, casados de mediana edad sin hijos dependientes, casados mayores y viejos no casados.

Cada fase del ciclo de vida conlleva cambios en las circunstancias familiares y en el comportamiento de compras. Por ejemplo, las compras de los solteros jóvenes tienden a concentrarse en artículos no duraderos, incluyendo comidas fuera de casa, ropa y entretenimiento. Los casados jóvenes sin hijos suelen ser más opulentos porque ambos esposos trabajan fuera de casa. Son un mercado importante para los artículos duraderos como son automóviles, muebles y aparatos electrodomésticos. Los casados jóvenes con hijos probablemente tengan menos ingreso disponible, pero son el mercado principal para las viviendas unifamiliares, los productos y la ropa para niños, así como para los servicios de atención infantil. Las parejas de mediana edad sin hijos suelen tener un ingreso más holgado. Son un mercado importante para muchos artículos y servicios de lujo, como son autos caros y viajes internacionales. Por último, los casados más viejos y no casados suelen tener menos ingreso pero son un importante mercado para los productos y servicios médicos, así como los artículos para desempeñar las aficiones y las artesanías.

Desde luego, hay excepciones y especialidades del ciclo tradicional de la vida familiar, en especial el creciente número de familias de padres solteros y adultos opulentos. Estos grupos son de creciente importancia para los vendedores.[16]

PARA ANÁLISIS

- No todas las decisiones de compra son igualmente importantes o psicológicamente demandantes para el consumidor. Las personas entran en un proceso de toma de decisiones más extenso, que abarca una búsqueda de

información y comparación de alternativas más detallada cuando compran artículos y servicios de mucho interés o alto involucramiento que cuando compran artículos más comunes y de bajo interés o involucramiento.

- Debido a las diferencias en el proceso de toma de decisiones, una estrategia determinada de marketing no será igualmente efectiva para productos de mucho que de poco interés. La primera tarea del agente de marketing de artículos de consumo, entonces, es determinar si es probable que la mayoría de los clientes potenciales del segmento objetivo están o no están altamente involucrados en la decisión de compra.
- En vista de que los consumidores no suelen estar dispuestos a emplear mucho tiempo o esfuerzo en evaluar marcas alternativas en una categoría de producto de poco interés o involucramiento antes de comprar, los vendedores necesitan concentrar sus mensajes promocionales en sólo unos pocos puntos que se repitan con frecuencia y en distribuir esos productos ampliamente para hacer que los clientes los consigan con comodidad.
- Cualquiera que sea su nivel de interés o grado de involucramiento sobre una categoría de producto, los consumidores prefieren diferentes marcas por las diferencias en sus características psicológicas o personales, como son sus percepciones, recuerdos, actitudes y estilos de vida. Comprender la forma en que estas características influyen en las decisiones de los consumidores en una categoría de productos da una base importante para la toma de decisiones de marketing respecto a la definición de los segmentos de mercado, la selección de mercados objetivo y el diseño de programas de marketing para atraer a estos mercados.
- Sin considerar el nivel de interés del consumidor con una categoría de producto, los consumidores con frecuencia prefieren distintas marcas de acuerdo con sus relaciones sociales, como son su cultura, clase social, grupos de referencia y circunstancias de familia. Comprender la forma en que estas influencias sociales afectan la decisión de los consumidores en una categoría de producto brinda una base importante para la toma de decisiones de marketing respecto a la definición de segmentos de mercado, la selección de mercados objetivo y el diseño de programas de marketing para atraer a estos mercados.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Shelly Branch, "Sea Monsters", *Fortune*, 6 de julio de 1998, pp. 157-162; Jeff Wise, "How Cruise Ships Shortchange the Caribbean", *Fortune*, 29 de marzo de 1999, pp. 44-46; Nanette Byrnes, "For Carnival, Few Icebergs on the Horizon", *Business Week Online*, 14 de junio de 1999, www.businessweek.com, contraseña: Cruise lines; Aixa M. Pascual, "Carnival Isn't Shipshape These Days", *Business Week Online*, 24 de abril de 2000, www.businessweek.com, contraseña: Cruise lines; "Cruise Industry", *Campaign (UK)*, 23 de agosto de 2002, p. 5; Bill Glenton, "Bargains Across the Ocean", *Financial Times*, 4 de noviembre de 2002, p. 2; y www.carnivalcorp.com.

2. Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Cincinnati: South Western College Publishing, 1995), cap. 1.

3. Para un estudio detallado de cómo perciben, evalúan y compran servicios los consumidores, vea la obra de Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), capítulos 3-5.

4. Keith B. Murray, "A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities", *Journal of Marketing* 55 (enero de 1991), pp. 10-26.

5. *Ibid*., p. 13.

6. "All Yours", *The Economist*, 1 de abril de 2000, pp. 57-58; y Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene y Roger O. Crockett, "A Mass Market of One" , *Fortune*, 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72.

7. Zeithaml and Bitner, *Services Marketing*, capítulo 13.

8. *Ibid*., cap. 7.

9. Yumiko Ono, "'Non-smearing' Lipstick Makes a Vivid Imprint for Revlon", *The Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 1995, p. B1.

10. Hay otros modelos no compensatorios que sugieren que los consumidores siguen procesos mentales diferentes para llegar a su marca preferida. Para un estudio más detallado de modelos de actitud, vea J. Paul Peter y Jerry Olson, *Consumer Behavior* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), cap. 6.

11. American Demographics, *Going Global: International Psychographics* (Ithaca, NY: American Demographics, 1991).

12. Jack Russell, "Working Women Give Japan Culture Shock" , *Advertising Age*, enero de 1995, pp. 1, 24.

13. John Steere, "How Asian-Americans Make Purchasing Decisions", *Marketing News*, 24 de marzo de 1996, p. 9.

14. Chip Walker, "Word of Mouth", *American Demographics*, julio de 1995, p. 38.

15. "The Microwave Generation", *American Demographics*, septiembre de 1995, p. 24.

16. "Over 60 and Overlooked", *The Economist*, 10 de agosto de 2002, pp. 51-52.

CAPÍTULO SEIS

Entender los mercados organizacionales y el comportamiento de compra

Exel: establecer relaciones a largo plazo con los compradores organizacionales[1]

LA COMPAÑÍA EXEL ES líder mundial en proveer servicios de administración en cadena. Sus ofertas de servicio van desde rentar camiones y transportar carga, y servicios de almacenamiento y distribución, hasta la administración integrada de la información y apoyo al comercio electrónico. Con su casa matriz en el Reino Unido, emplea más de 60 000 personas en 1 300 lugares en más de 120 países. Sus ingresos por ventas rebasaron los 4 500 millones de libras esterlinas (6 500 millones de dólares) en 2001, con aproximadamente un tercio de estos ingresos provenientes del Reino Unido e Irlanda, un tercio de América y una cuarta parte de la Europa continental.

La estrategia competitiva de Exel es diferenciarse al ofrecer a los clientes la más amplia variedad de servicios logísticos integrados y eficientes. Por ello, ha invertido grandes sumas para construir una sólida capacidad en transporte por aire, mar y tierra, almacenar y manejar materiales, y en tecnología de información. El equipo de ventas de la empresa trata de convencer a los grandes clientes potenciales de los segmentos de su industria objetivo —minoristas, industria de automóviles y manufactura de equipo técnico— de que algunas de sus actividades logísticas necesarias podrían realizarse con más eficiencia si se subcontrataran a Exel. Los ejecutivos de cuenta trabajan estrechamente con los clientes para formar programas personalizados de servicios integrados, vigilar la operación de esos programas y sugerir áreas para mejoramiento y expansión.

Entrega de sistemas de impresión en los Países Bajos

Los aspectos clave de las estrategias competitivas y de marketing de Exel, y la evolución de sus relaciones con los clientes están ilustrados por la asociación a largo plazo de la compañía con el fabricante holandés de sistemas de impresión Océ. La relación se inició a mediados de la década de 1970, cuando Exel transportó un lote de sistemas de impresión desde la planta de manufactura de la empresa en Venlo (Holanda) a un cliente de ese país. En los años siguientes, la relación se expandió de manera considerable y hoy día los servicios que brinda Exel a Océ incluyen la administración de carga, el control de inventarios y el apoyo técnico a los clientes.

El centro neurálgico que integra estos servicios cuenta con el más avanzado diseño, de 25 000 metros cuadrados en Veghel (Holanda). Exel transporta nuevos sistemas de impresión desde la planta de manufactura hasta Veghel, donde se configuran previamente las piezas o sistemas, se prueban y se embarcan para los clientes de Océ. Erik van Engelen, administrador de la Unidad de Negocios de Exel, Distribución Técnica, en Benelux, dice: “Veinte personas en servicios técnicos internos en el centro de distribución se encargan de los trabajos de inspección y prueba necesarios antes de la entrega a nombre de Océ y otros clientes. Esto incluye, entre otras cosas, asegurar que cada máquina exhiba el lenguaje correcto para



Cortesía de Exel

su mercado de destino, y que se agreguen los manuales correctos. Antes de la instalación, se ensambla el equipo periférico (hardware) y se programa y prueba su funcionalidad de acuerdo con las instrucciones del fabricante".

Cuando se entrega un sistema de impresión nuevo a un cliente de Océ, un técnico de Exel da instrucciones en el lugar sobre la forma de usar la máquina y realizar trabajos sencillos de mantenimiento. Y los técnicos viajeros de la empresa están listos para efectuar pruebas y reparaciones a petición de un cliente.

Por último, Exel perfeccionó un servicio de "logística inversa (hacia atrás)" para Océ después de que un cliente le pidió a la compañía que aceptara a cuenta su sistema de impresión viejo cuando le entregaran el nuevo. Los técnicos de Exel examinan todos los sistemas aceptados a cuenta o en devolución y, con la aprobación de Océ, siguen un plan de acción apropiado que va de la limpieza a la renovación y reciclado de los materiales y componentes de la máquina. Una razón por la que la relación entre las dos compañías ha continuado creciendo a través del tiempo es que esa relación se revisa formalmente y se actualiza con frecuencia. Según un ejecutivo de cuenta de Exel, las dos partes sostienen reuniones de negocios cada trimestre en donde la administración de Océ y de Exel, así como el personal de logística, revisan la operación de los tres meses anteriores, identifican áreas de mejora o ampliación, y negocian ajustes al programa de tarifas de Exel y las condiciones del contrato de servicio. Hasta ahora, Océ ha sido un cliente satisfecho, en parte debido a que Exel ha ayudado a su vez a mantener satisfechos a los clientes de Océ. Como lo dice Jos Klerks, gerente de Logística de Océ: "Las alianzas con clientes estratégicos como Exel desempeñan un importante papel en la solución integral que ofrecemos a nuestros clientes".

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 6

Al vender Exel sus servicios logísticos a clientes organizacionales más que a consumidores individuales hace lo que la gran mayoría de las empresas de negocios. A nivel mundial, los mercados organizacionales constituyen más del doble del valor en dólares de compras que los mercados de consumo. Aproximadamente la mitad de todos los artículos manufacturados en casi todos los países se venden a compradores organizacionales. Además, organizaciones como Cargill, Nestlé y BP compran casi todos los minerales, productos agrícolas y madereros, y otras materias primas para su procesamiento. Por último, las organizaciones adquieren numerosos servicios de firmas de contabilidad, bancos, asesores financieros, agencias de publicidad, despachos de abogados, consultores, ferrocarriles, líneas aéreas, corredores de títulos financieros y de otros proveedores.

Los clientes organizacionales difieren de los consumidores en algunos aspectos, y esas diferencias tienen implicaciones importantes para diseñar programas eficientes de marketing. Pero, al nivel más básico, los vendedores necesitan responder el mismo conjunto de preguntas sobre los mercados organizacionales que sobre los mercados de consumo, a fin de desarrollar una base sólida para sus planes de marketing. ¿Quiénes son los clientes objetivo y cuáles son sus necesidades y deseos? ¿Cómo deciden estos clientes qué comprar y a qué proveedores comprar? ¿Sus procesos de decisión varían dependiendo de sus experiencias, de la naturaleza del producto y de otros factores situacionales? Si es así, ¿cuáles son las implicaciones en marketing de esas variaciones? Este capítulo proporciona una estructura para ayudar a responder estas preguntas.

NOTA CLAVE

Los vendedores necesitan responder el mismo conjunto de preguntas sobre los mercados organizacionales que sobre los mercados de consumo a fin de desarrollar una base sólida para sus planes de marketing.

Comenzamos nuestro examen de "¿quién es el cliente?" al comparar los mercados organizacionales contra mercados de consumo y señalar las diferencias entre los dos tipos de clientes, diferencias que a veces dictan métodos variables de marketing. Una de esas diferencias es simplemente el número de participantes en la decisión de compra. Mientras que los consumidores

individuales están influidos por la familia y los amigos, a veces deciden qué comprar —y hacen la compra real— por su propia cuenta. Ése suele no ser el caso en compras organizacionales, en especial cuando el producto o servicio de que se trata es relativamente complejo y costoso. Por ejemplo, los administradores de varios niveles de Océ están ocupados en revisar y renegociar el convenio de servicio con Exel cada tres meses. Además, estudiaremos las diferentes clases de personas que participan en las decisiones de compras organizacionales, las responsabilidades que desempeñan y las diferentes clases de mensajes de marketing y actividades apropiadas de cada grupo.

A continuación, examinamos los procesos por los que pasan los clientes organizacionales para decidir qué comprar y a quién. Al igual que con los consumidores individuales, este proceso depende de las experiencias que la organización haya tenido al comprar el producto o servicio y también con un proveedor determinado. Como lo ilustra la asociación entre Exel y Océ, una meta primaria debería ser desarrollar relaciones a largo plazo —alianzas cooperativas ideales— con los clientes para asegurar compras repetidas y captar más valor en el tiempo. Estudiamos estos problemas y sus implicaciones para programas de marketing, así como el impacto que internet y otras tecnologías de información tienen en las estrategias de las compañías para reforzar las relaciones con los clientes.

Por último, los procesos de compra organizacionales también dependen de las clases de artículos o servicios que se adquieren. La compra de Océ de servicios logísticos integrados que cuestan millones de euros fue más compleja, requirió más información y se concentró en diferentes criterios de decisión en comparación con las compras más rutinarias que la compañía hace de artículos de oficina o alambre de cobre. Por lo tanto, concluiremos este capítulo con un examen de la forma en que los procesos de compra organizacionales difieren en varias categorías de artículos y servicios y las implicaciones de esas diferencias para diseñar programas efectivos de marketing.

¿Quién es el cliente?

Comparación entre mercados organizacionales y de consumidores individuales

Todas las organizaciones, incluyendo empresas manufactureras, productores de servicios, mayoristas, minoristas, organizaciones sin fines de lucro como iglesias y museos, y los gobiernos, compran mercancías. Compran muchos bienes y servicios que también compran las familias, por ejemplo computadoras, artículos para oficina, autos, billetes de avión y servicio telefónico. Así, es frecuente que lo que distingue a los mercados organizacionales de los mercados de consumidores no sean las clases de productos que se adquieren. En vez de eso, las diferencias esenciales, desde el punto de vista del marketing, son (1) las motivaciones del comprador: lo que la organización hará con el producto y las ventajas que busca obtener, (2) la demografía del mercado y (3) la naturaleza del proceso de compra y la relación entre comprador y vendedor. Algunas de estas diferencias se resumen en la ilustración 6.1 y se estudian a continuación.

Motivos de la compra: demanda derivada Los consumidores individuales y las familias compran artículos y servicios para su uso personal y consumo. Los compradores organizacionales compran por una de tres razones: (1) facilitar la producción de otro producto o servicio, como cuando Ford compra lámina de acero, componentes de motores o máquinas soldadoras computarizadas; (2) para que las usen los empleados de la organización en sus operaciones (artículos de oficina, software de computadoras, servicios de agencias publicitarias); o (3) para revender a otros clientes, como cuando un minorista como Target compra un contenedor de toallas para distribuirlas entre sus muchas tiendas y venderlas a los consumidores individuales.

Ilustración 6.1

DIFERENCIAS ENTRE LOS MERCADOS ORGANIZACIONALES Y DE CONSUMIDORES

Características de la demanda

La demanda de artículos y servicios industriales

1. Se deriva de la demanda de los bienes y servicios de los consumidores.
2. Es relativamente inelástica: el precio cambia a corto plazo y no es probable que afecte la demanda de manera importante.
3. Es más irregular porque pequeños aumentos o disminuciones en la demanda del consumidor pueden, con el tiempo, afectar considerablemente la demanda en las plantas manufactureras y en el equipo de producción.
4. Es más cíclica.

Demografía de mercado

Los compradores organizacionales, cuando se comparan con los compradores de bienes de consumo, son

1. Menores en número.
2. Más grandes.
3. Geográficamente concentrados.

El comportamiento de un comprador y las relaciones entre vendedor y comprador

Los mercados organizacionales se caracterizan por lo siguiente cuando se comparan con los mercados de bienes de consumo:

1. Utiliza profesionales especialistas en compras, que siguen procedimientos prescritos.
2. Relaciones más estrechas entre vendedor y comprador.
3. Presencia de múltiples influencias de compra.
4. Más capaces para comprar con base en especificaciones.

Dadas estas razones para comprar, la demanda organizacional de bienes y servicios es en muchos casos una demanda **derivada** de la demanda básica del consumidor. La demanda de Océ de servicios logísticos de Exel, por ejemplo, depende del número de sistemas de impresión comprados por los clientes. Las condiciones económicas fluctuantes pueden cambiar el programa de producción de una empresa, la utilización de su planta y equipo, así como el inventario de materiales y partes. Estos cambios afectan a nivel interno la demanda de materiales, componentes, utilización del equipo, servicios de logística y más. En otras palabras, la demanda derivada tiende a ser relativamente irregular y cíclica, con lo que es más difícil hacer pronósticos precisos de planificación.

Demografía de mercado Otra diferencia importante entre los mercados de consumo y los organizacionales es el número, tamaño y dispersión geográfica de los clientes. Los mercados organizacionales tienden a tener menos clientes, pero en promedio compran volúmenes mucho mayores que los consumidores. En muchas industrias, las organizaciones más grandes también tienden a agruparse en una o pocas zonas geográficas, como es el caso de la concentración de grandes bancos y empresas de servicios financieros en Nueva York, Londres, Frankfurt, Zurich y Tokio.

Procesos y relaciones de compra Debido a la complejidad de muchos de los bienes y servicios, y los grandes volúmenes que por lo general intervienen, es frecuente que en el proceso de toma de decisiones organizacionales sobre compras aparezcan procesos de evaluación que se concentran en criterios detallados y formalmente especificados. Estos procesos suelen llevarlos a cabo los gerentes de compras especializados pero con mucha participación e influencia de otros miembros de la organización.

¿Qué implican las características exclusivas de los mercados organizacionales para los programas de marketing?

El hecho de que la demanda de innumerables bienes y servicios organizacionales se derive de una demanda subyacente de los consumidores no sólo hace más difícil pronosticar las ventas, sino que también limita la capacidad del vendedor para influir en la demanda de los compradores organizacionales. Qué haría Ford con su demanda de acero si los precios disminuyen irracionalmente en el corto plazo por sus anuncios comerciales convincentes, por descuentos en cantidad y por otras clases de promociones. Mientras no aumente la demanda que el consumidor haga de autos y camiones de la compañía, el incrementar las compras de acero simplemente produciría mayores inventarios, bloquearía más capital de trabajo y bajaría la rentabilidad.

Por lo tanto, la venta a futuro de la compañía a mercados organizacionales necesita tener en cuenta también posibles cambios en el comportamiento de compra de sus productos por parte de organizaciones y las tendencias de los mercados subyacentes de consumidores. Incluso algunas empresas se involucran en acciones de marketing destinadas a estimular la demanda en los mercados al consumidor, con la esperanza de aumentar la demanda de parte de sus clientes organizacionales. Por ejemplo, Monsanto promovió agresivamente su garantía a las alfombras Wear-Dated elaboradas con sus fibras sintéticas de alta calidad, con la esperanza de estimular la demanda selectiva de los consumidores por esas alfombras. El resultado es que incluso los vendedores organizacionales necesitan un sólido conocimiento del comportamiento del consumidor.

La complejidad de muchos de los bienes y servicios que las organizaciones adquieren, el extenso proceso de decisión que se requiere, así como la demografía de los mercados organizacionales también tienen implicaciones de marketing. Estos factores facilitan la **venta directa**, con énfasis en las comunicaciones personales por medio de vendedores de la compañía y canales de distribución integrados verticalmente. Los vendedores organizacionales también tienden a ser grandes usuarios de medios de "mucho interés", por ejemplo periódicos comerciales, folletos de productos y portales de internet.

Otro resultado de la demanda derivada en los mercados organizacionales, así como de productos complejos y de gran valor monetario, es que la interdependencia entre los compradores y los vendedores tiende a ser mayor. El éxito económico del vendedor depende en mayor medida del éxito económico del cliente organizacional. El vendedor es parte de la **cadena de abastecimiento** del cliente y por lo tanto en él se apoya para servicios tales como programas coordinados de entregas, mantenimiento, disponibilidad de piezas de repuesto y un eficiente manejo de un pedido. Esta gran interdependencia mutua estimula el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo, así como de alianzas entre las partes.[2] También demanda que las empresas proveedoras estén orientadas al cliente y tengan todas sus actividades funcionales, incluyendo producción, investigación y desarrollo, finanzas, logística y servicios al cliente, concentradas en dar un valor superior al cliente. Como dice un experto, "Por su naturaleza misma, el marketing [organizacional] requiere que todas las partes del negocio estén orientadas al cliente y que todas las decisiones de marketing se basen en un entendimiento completo y preciso de las necesidades del cliente".[3]

NOTA CLAVE

Una gran interdependencia estimula el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo, así como de alianzas entre las partes.

El cliente organizacional suele ser un grupo de individuos

Las organizaciones son construcciones sociales. Las organizaciones no compran mercancías. Más bien, los miembros individuales, por lo general más de uno, toman decisiones sobre compras a nombre de la organización. Del mismo modo, las organizaciones no forman relaciones con otras organizaciones. Las relaciones se construyen y mantienen entre sus miembros individuales. En consecuencia, para entender la forma en que se toman decisiones sobre compras organizacionales,

el vendedor debe entender primero las responsabilidades desempeñadas por diferentes individuos dentro de la organización, así como sus intereses y ocupaciones personales.

Participantes en el proceso organizacional de compra La compra organizacional con frecuencia comprende a personas de varios departamentos. Estos participantes en el proceso de compra se pueden agrupar en usuarios, personas que influyen en una decisión, centralizadores de información, compradores y tomadores de decisiones.[4]

Usuarios: Las personas de la organización que deben usar o trabajar con el producto o servicio tienen con frecuencia alguna influencia en la decisión sobre la compra. Por ejemplo, los operadores que trabajan con taladros podrían solicitar que el agente de compras adquiera una marca particular de taladro, porque conservan su filo durante más tiempo y reducen las interrupciones en la planta.

Personas que influyen en una decisión: Éstos dan información para evaluar productos alternativos y sus proveedores. Por lo general, son expertos técnicos de varios departamentos de la organización. Ayudan a determinar qué especificaciones y criterios se deben usar para tomar la decisión sobre la compra.

Centralizadores de información (gatekeeper): Éstos controlan el flujo de información a otras personas en el proceso de compra. Principalmente incluyen agentes de compras de la organización y vendedores de los proveedores. Los centralizadores de información influyen en una compra al controlar la información que llega a otras personas que toman decisiones. Por ejemplo, una organización no decide comprar un producto nuevo, a menos que la información acerca de su existencia y las ventajas sobre las alternativas sean consideradas por quien toma la decisión.

Compradores: El comprador suele conocerse como **agente de compras** o **gerente de compras**. En casi todas las organizaciones, los compradores tienen autoridad para comunicarse con los proveedores y negociar la transacción de compra. En algunos casos, ejercen una amplia discrecionalidad para llevar a cabo su trabajo; en otros, están rígidamente limitados por especificaciones y requisitos de contrato determinados por expertos técnicos y administradores de nivel elevado. Más recientemente, como veremos, la tecnología ha hecho posible que algunas empresas automaticen partes del papel del comprador en la forma de pedidos computarizados y sistemas de administración de logística y remates en internet.



Tomadores de decisiones: La persona que toma una decisión es quien ostenta la autoridad para tomar la decisión final de compra. A veces los compradores tienen autoridad, pero es frecuente que los gerentes de compras de menor rango cumplan los deseos de los directores que tienen más poder de decisión.

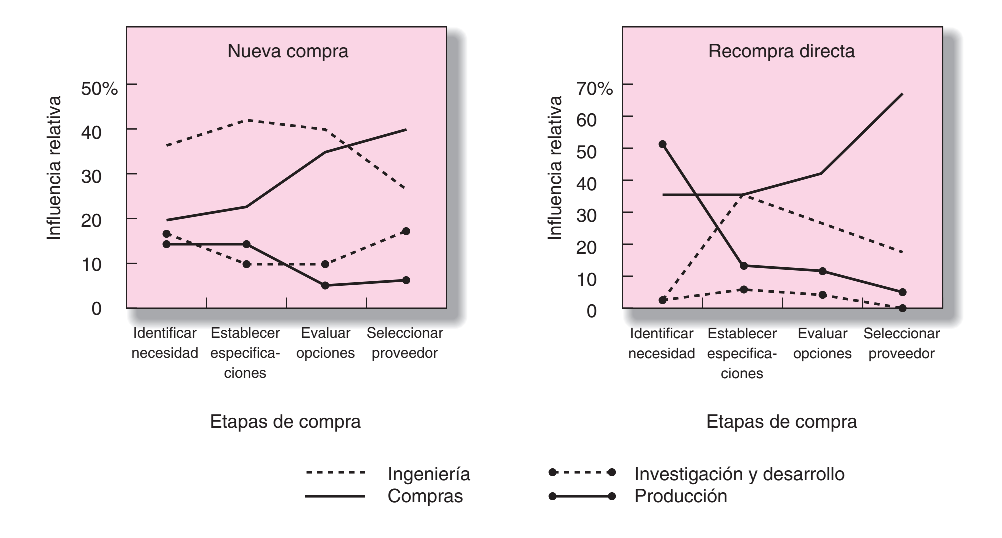
El centro de compras organizacional Para compras rutinarias con escaso valor en dinero, un solo comprador o gerente de compras puede tomar la decisión de una compra. En el proceso de decisión sobre casi todas las compras organizacionales de gran valor participan varias personas de diferentes departamentos. Las personas de este grupo, llamado **centro de compras**, comparten conocimientos e información relevante para la compra de un producto o servicio en particular.

Un comprador o gerente de compras forma parte casi siempre del centro de compras. Para incluir personas de otras áreas, se toma en cuenta la compra de que se trate. Cuando se trata, por ejemplo, de la compra de una instalación nueva e importante, el gran valor monetario de la adquisición suele aconsejar que el director general y su gerente financiero de mayor rango participen activamente en la decisión final. Es probable que para compras de piezas clave de fabricación para la manufactura del producto final se agreguen personas de investigación y desarrollo, ingeniería, producción, así como de control de calidad. Para equipo accesorio, por ejemplo equipo nuevo para oficinas, podría participar en la decisión un usuario experto del equipo (por ejemplo, una secretaria o gerente de oficinas).

En las diferentes etapas del proceso de decisión pueden participar distintos miembros del centro de compras y ejercer su influencia en diversos grados de intensidad. Por ejemplo, el personal de ingeniería e investigación y desarrollo a veces ejerce la influencia más decisiva en la creación de especificaciones y criterios que debe satisfacer un nuevo componente, en tanto que el gerente de compras a veces tiene más influencia cuando se trata de seleccionar proveedores. La estructura del centro de compras también varía con el grado de experiencia que la compañía tenga en comprar un producto o servicio en particular. El centro de compras tiende a ser más pequeño, y la influencia relativa del gerente de compras más grande, cuando se solicitan artículos que la empresa ya ha adquirido que cuando requiere comprar un nuevo producto.[5]

Ilustración 6.2

INFLUENCIA RELATIVA DE VARIOS DEPARTAMENTOS EN DIFERENTES ETAPAS EN DOS TIPOS DE DECISIONES SOBRE COMPRAS ORGANIZACIONALES



Fuente: Reimpreso de *Industrial Marketing Management*, E. Naumann, D. J. Lincoln y R. D. McWilliams, "The Purchase of Components: Functional Areas of Influence", pp. 113-122. © 1984, con permiso de Elsevier. Vea también R. D. McWilliams, E. Naumann y S. Scott, "Determining Buying Center Size", *Industrial Marketing Management* 21 (febrero de 1992), pp. 43-50.

Estas variaciones en la influencia relativa de los diferentes miembros del centro de compras en las decisiones de compras y las etapas en el proceso de compra se muestran en la ilustración 6.2, la cual resume los resultados de una encuesta a 231 empresas manufactureras donde se les pidió a los administradores que indicaran la influencia relativa que ejercían sus varios departamentos en las diferentes etapas en la adquisición de piezas componentes. La influencia de cada departamento no sólo fue diferente en las etapas del proceso de compra, sino que también dependió de si la compra era nueva o se trataba de una recompra.

Implicaciones en marketing Debido a que los empleados de la compañía de un cliente pueden estar a cargo de diferentes etapas del proceso de compra y tener diferentes intereses y ocupaciones, una parte importante de planificar un programa de marketing destinado a clientes organizacionales comprende determinar qué personas se consideran como objetivo, cómo y cuándo debe establecerse comunicación con ellos, y qué clase de información e interés es probable que cada uno encuentre más útil y convincente. Por fortuna, en muchos casos las responsabilidades desempeñadas por varios miembros del centro de compras son suficientemente congruentes, en tipos similares de empresas de una industria específica, de modo que un gerente de marketing puede personalizar diferentes mensajes de promociones y políticas de ventas para miembros específicos. Por ejemplo, en empresas pequeñas de la industria de la construcción (con volúmenes de ventas inferiores a 25 millones de dólares), los presidentes y vicepresidentes ejercen considerablemente más influencia en todas las etapas del proceso de decisión que los agentes de compras o ingenieros de construcción. La situación se invierte en empresas grandes, lo que refleja una creciente especialización en el trabajo y la descentralización de las compras en compañías grandes.[6] Un administrador que venda a esta industria podría establecer políticas de administración de cuentas que orienten a los vendedores, por ejemplo, a buscar citas con los altos ejecutivos cuando visiten empresas pequeñas, pero iniciar contactos por medio del departamento de ventas en las organizaciones grandes. Otro ejemplo que comprende el establecimiento de diferentes recursos de publicidad, así como el uso de diferentes medios para llegar a los miembros de un centro de compras, se resume en la ilustración 6.3.

Ilustración 6.3 Para comunicar valor a diferentes miembros de un centro de compras con publicidad personalizada

Los diferentes miembros del centro de compras de una empresa valoran varios aspectos cuando seleccionan proveedores y productos. En la división MICRO SWITCH de Honeywell, el personal de marketing responsable de productos de fibras ópticas creó anuncios personalizados para los diferentes miembros de los centros de compras de los clientes —ingenieros de diseño, ingenieros de producción, administradores de ingeniería y agentes de compras—. Los ingenieros de diseño y de producción le otorgan valor a las tecnologías de vanguardia y a los productos que sean fáciles de diseñar, instalar y usar. La administración de ingeniería se ocupa de la capacidad de un proveedor, incluye un registro de seguimiento y buen servicio. Los agentes de compras le otorgan mayor valor al bajo costo y a las entregas confiables indicadas en las propuestas de los proveedores.

Al reconocer que los diversos negocios y funciones técnicas valoran diferentes cosas, Bob Procsal, administrador de marketing para productos de fibras ópticas, selecciona cuidadosamente los mensajes y medios variados para comunicarse con cada miembro del centro de compras. Por ejemplo, los anuncios resaltan las avanzadas características técnicas y los grandes niveles de rendimiento de los productos que aparecen en las revistas técnicas destinadas a los ingenieros de diseño y producción, mientras que los mensajes que destacan los años de experiencia y posición de Honeywell como líder mundial en tecnología avanzada de conmutación están destinados a los administradores de ingeniería.

¿Funciona el mayor esfuerzo y gasto de los anuncios personalizados? Bob Procsal piensa que sí, y reporta que las preguntas acerca de la línea de productos de fibra óptica de la compañía aumentaron 50% después que se implantó esta práctica.

Fuente: Adaptado de Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley y William Rudelius, *Marketing,* 5a. edición (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1997), pp. 190-191. Reimpreso con permiso de The McGraw-Hill Companies.

Del mismo modo, es posible que los centros de compras tengan una mayor variedad de participantes cuando se considera la compra de un producto costoso, técnicamente complejo, por ejemplo una red de cómputo, que cuando se trata de la compra de un producto o servicio más sencillo. En consecuencia, empresas como IBM, que venden bienes de producción técnicamente complejos, con frecuencia despliegan equipos de ventas de funciones múltiples o utilizan ventas "de nivel múltiple", con diferentes vendedores que visitan a diversos miembros del centro de compras, para dar a cada uno la clase de información que para esa persona sea más relevante.[7]

Forma en que toman decisiones de compra los miembros organizacionales

Es frecuente que las decisiones sobre compras organizacionales comprendan una extensa búsqueda de información, así como procesos de evaluación, semejantes a los que los consumidores usan cuando compran artículos de mucho interés. Sin embargo, como consumidores individuales, la forma en que se toman decisiones específicas sobre compras organizacionales puede variar de acuerdo con el nivel de las experiencias de la compañía y de otros aspectos de la situación de compras.

Tipos de situaciones de compra

Las organizaciones enfrentan tres tipos de tareas o situaciones de compra: la recompra directa, la recompra modificada y la compra para nueva tarea.[8]

La **recompra directa** comprende la compra de un producto o servicio común que la organización ha comprado muchas veces. Estas recompras las maneja a veces de manera rutinaria el departamento de compras con poca participación de otros departamentos. Estas compras son casi automáticas, y la empresa continúa comprando productos confiables de vendedores

confiables establecidos. En situaciones de recompra directa, todas las fases del proceso de compra tienden a ser cortas y rutinarias. Aun así, cuando se trata de grandes cantidades, la necesidad de aseguramiento de la calidad, precio a paridad y una entrega a tiempo para minimizar inventario requiere de una fuerza de ventas competente para ayudar al proveedor a mantener una relación continua y satisfactoria con el comprador. La rápida expansión de los sistemas computarizados de recompra, las alianzas logísticas y otros elementos semejantes han hecho que crezca la importancia de establecer y mantener relaciones a largo plazo entre los proveedores y sus clientes, en la compra de bienes y servicios familiares. En una sección posterior de este capítulo examinaremos la naturaleza de estas relaciones y la forma en que han facilitado su creación los recientes logros técnicos.



Una **recompra modificada** se presenta cuando las necesidades de la organización permanecen sin cambio, pero los miembros del centro de compras no están satisfechos con el producto o el proveedor que han estado usando. Puede que deseen un producto de mayor calidad, un mejor precio o un mejor servicio. Aquí los compradores necesitan información acerca de los productos y proveedores alternativos para compararlos con su producto y vendedor actuales. Como veremos, la tecnología basada en internet —por ejemplo, los remates de negocio a negocio organizados por firmas como FreeMarkets, Inc. (www.FreeMarkets.com) o por portales de industrias como e-Steel.com (www.e-Steel.com) o PlasticsNet.com (www.PlasticsNet.Com)— está facilitando que los compradores organizacionales hagan estas comparaciones, al menos en la dimensión del precio. Por lo tanto, las recompras modificadas presentan buenas oportunidades para que nuevos proveedores ganen la orden de compra de la organización si pueden entregar más valor que el vendedor actual de la empresa.

La **compra por nueva actividad** ocurre cuando una organización se enfrenta a una necesidad o problema nuevo y único, en donde los miembros del centro de compras tienen poca o ninguna experiencia y, por lo tanto, deben hacer un gran esfuerzo para definir especificaciones de compra y reunir información acerca de los productos y vendedores alternativos. Es probable que cada etapa del proceso de decisión sea extensa y que participen muchos expertos técnicos y administradores. El prestigio del proveedor para satisfacer fechas límite de entrega, proporcionar servicio adecuado y apegarse a las especificaciones es a veces un factor crítico en la venta por primera vez de un producto o servicio a una organización. Debido a que los miembros del centro de compras tienen un conocimiento limitado del producto o servicio de que se trata, pueden elegir a un proveedor bien conocido y respetado para reducir el riesgo de tomar una mala decisión.

El proceso de la toma de decisión sobre una compra

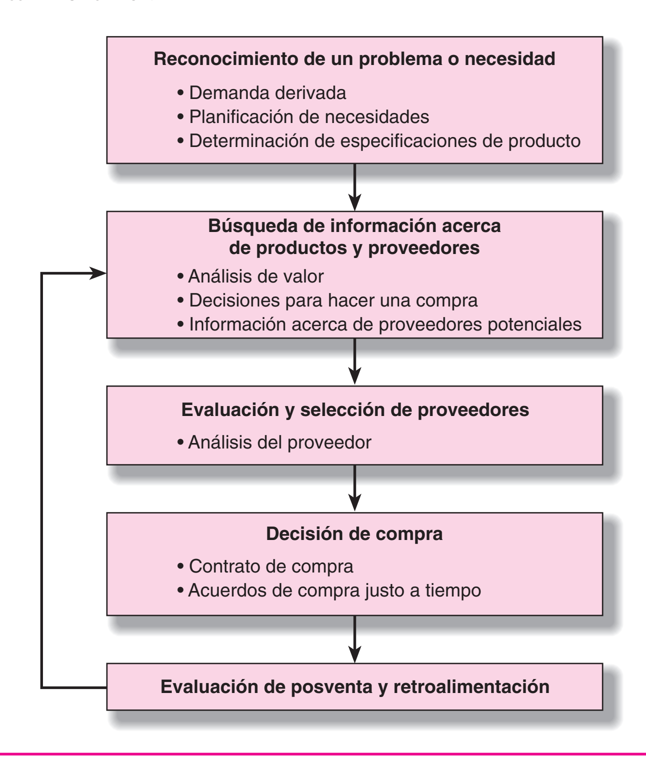
Como se sugiere en la ilustración 6.4, las etapas del proceso de toma de decisiones sobre compras organizacionales —al menos para recompra modificada y compras de nueva tarea— corresponden de manera muy estrecha a las compras de mucho interés o alto involucramiento de los consumidores. No obstante, la ilustración también sugiere que difieren algunas actividades de cada una de las etapas, así como su ejecución; intervienen más personas en las decisiones de compras organizacionales, la capacidad de los proveedores potenciales es más crítica y el proceso de evaluación de posventa es más formalizado. A continuación examinamos otras características únicas de cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones sobre compras organizacionales.[9]

Reconocimiento de un problema o necesidad El proceso de compra organizacional se inicia cuando alguien en la empresa reconoce una necesidad que puede ser satisfecha al comprar un bien o servicio. Como hemos visto, no obstante que los consumidores pueden comprar cosas de manera impulsiva para satisfacer necesidades psicológicas o sociales, casi todas las necesidades de una organización se derivan de la demanda de artículos o servicios que producen o revenden a sus propios clientes. En otras palabras, casi todas las compras organizacionales están motivadas por las necesidades de los procesos de producción de la empresa y sus operaciones diarias.

En algunos casos, el reconocimiento de una necesidad puede ser casi automático, por ejemplo cuando un sistema computarizado de inventarios reporta que un artículo ha traspasado el nivel de recompra o cuando se desgasta la pieza de un equipo. En otros casos, surge una necesidad

Ilustración 6.4

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES PARA COMPRAS POR NUEVA TAREA



cuando alguien identifica una mejor forma de realizar las operaciones diarias. Con los años, Océ ha expandido la variedad de servicios logísticos que compra de Exel, por ejemplo, cuando descubre actividades que Exel puede realizar en forma más efectiva o eficiente.

Por último, los cambios en las operaciones de la organización pueden crear nuevas necesidades; por ejemplo, la administración puede decidir elaborar una nueva línea de productos que requiere nuevos componentes o materias primas. O puede haber cambios en las metas, recursos, condiciones de mercado, reglamentos gubernamentales o competencia de la empresa. Las necesidades, entonces, pueden reconocerlas muchas personas dentro de la organización, incluyendo los usuarios, personal técnico, la administración y los agentes de compras.

Planificación de necesidades En lugar de simplemente vigilar los inventarios y volver a comprar cuando se vayan agotando las existencias, algunas empresas tratan de pronosticar necesidades futuras con el objeto de planear sus compras por adelantado. La planificación de necesidades gobierna la compra de materias primas y la fabricación de componentes, así como el contar con materiales en existencia y las instalaciones principales. Un resultado de esta planificación es con frecuencia la firma de contratos de compra a largo plazo, en particular de productos que probablemente escaseen o aumenten de precio. La planificación de necesidades también puede llevar a bajar costos y a mejorar las relaciones entre un comprador y sus proveedores.

Determinación de especificaciones de un producto La necesidad de bienes y servicios particulares suele derivarse de la producción o necesidades de operación de una compañía y, por lo tanto, debe satisfacer requisitos técnicos específicos. Los técnicos expertos de los departamentos de investigación y desarrollo, ingeniería y producción de una empresa, con frecuencia intervienen en las primeras etapas de la decisión sobre la compra. Cuando la empresa necesita un componente de características exclusivas o una pieza de equipo, podría incluso buscar ayuda de proveedores potenciales para establecer las especificaciones apropiadas. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles consultan a sus proveedores de piezas antes de finalizar las

especificaciones para un nuevo modelo. Cada vez más, los proveedores participan activamente en el diseño y creación de nuevos componentes o sistemas.

Búsqueda de información acerca de productos y proveedores Una vez establecidas las especificaciones para el producto o servicio deseado, el departamento de compras (y probablemente otros departamentos) realiza un **análisis de valor**. Esta evaluación sistemática del diseño, calidad y requisitos de operación de un artículo ayuda a reducir al mínimo los costos de adquisición. Incluye un análisis del límite al que el producto podría rediseñarse, estandarizarse o procesarse usando métodos de producción menos costosos. Un análisis de costo que trate de determinar lo que le cuesta elaborar el producto al proveedor también es parte de un análisis de valor. Esta información ayuda al agente de compras a evaluar mejor las ofertas alternativas o negociar precios favorables con los proveedores.

Decisiones de hacer o comprar A veces una empresa tiene la opción de producir internamente algunos componentes (publicidad, investigación de mercado) o comprarlos a proveedores externos. Por lo general, las consideraciones económicas dominan estas decisiones, aun cuando a la larga pueden ser importantes otros factores (por ejemplo, exceso de dependencia de un solo proveedor).

Información acerca de proveedores potenciales Debido a que muchas empresas evalúan regularmente el rendimiento de un proveedor, con frecuencia hay en el archivo una información considerable acerca de la calidad de operación de ese proveedor. Cuando se trata de proveedores nuevos, el departamento de compras por lo general participa en una investigación profunda antes de calificar esa empresa como potencial proveedor. Una investigación incluiría información tal como las finanzas de esa empresa, el prestigio de su confiabilidad y la capacidad de satisfacer normas de calidad, información que puede obtenerse de fuentes personales (por ejemplo, vendedores, exposiciones comerciales, otras empresas y consultores) y fuentes no personales que incluyen catálogos, publicidad y literatura comercial.

Evaluación y selección de proveedores Al igual que en el caso de los consumidores individuales, los compradores organizacionales evalúan a proveedores alternativos y sus ofertas a través de un conjunto de **criterios de selección** que reflejan las ventajas deseadas. Los criterios empleados y la importancia relativa de cada atributo varían según los artículos y servicios que se compren y las necesidades del comprador. La capacidad del proveedor para satisfacer estándares de calidad y programas de entrega es siempre importante. El precio es decisivo para artículos estándar, como son escritorios y sillas de acero; sin embargo, en artículos técnicamente más complejos, por ejemplo computadoras, interviene una variedad más amplia de criterios en su proceso de evaluación.

Análisis del vendedor Algunos departamentos de compras elaboran clasificaciones cuantitativas de proveedores potenciales para ayudar en el proceso de selección. Estas clasificaciones se semejan mucho al modelo de actitud compensatoria y de atributos múltiples que vimos en los consumidores individuales. El procedimiento comprende seleccionar un conjunto de atributos destacados y asignar a cada uno un valor que refleje su importancia relativa. Los proveedores se clasifican entonces al sumar sus calificaciones ponderadas en todos sus atributos.

Estas clasificaciones sirven para varios propósitos útiles, incluyendo el facilitar la comparación de proveedores alternativos, lo que proporciona una base para tratar con proveedores acerca de su rendimiento, y controlar el número de proveedores calificados. El resultado final del análisis de un vendedor suele ser el desarrollo de una lista de proveedores aprobados. General Electric, por ejemplo, trabaja sólo con vendedores de la más alta clasificación en un análisis de calidad, tecnología, precio y otros factores. La compañía sabe que el análisis regular de vendedores es una forma más eficiente de asegurar la calidad de los componentes que compra que esperar a inspeccionar piezas cuando son recibidas.[10]

Este paso del proceso de compra, junto con los pasos previos, parece implicar que las personas que conforman el centro de compras responden sólo a argumentos económicos. Pero los compradores industriales son entidades sociales *además* de estar interesados en la economía de

la situación. Por ejemplo, los productores de motores diesel para grandes embarcaciones saben de la necesidad de fabricarlos estéticamente atractivos, puesto que los propietarios de las naves se sienten orgullosos de abrir la escotilla de máquinas y dejar ver un motor impecable, cromado. En general, cuanto más semejantes sean los proveedores y sus ofertas, es más probable que los factores sociales afecten la decisión de compra.



¿Qué pasa si el cliente hace demandas no éticas a sus proveedores? Como vimos en el capítulo 2, la ética de un proveedor puede tener un efecto directo en su éxito en el mercado porque es más probable que los compradores organizacionales compren a empresas que consideran éticas.[11] El comportamiento ético desempeña un papel determinante en el establecimiento de la confianza y cooperación necesarias para el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Pero, ¿qué pasa si miembros de la organización compradora se involucran o demandan prácticas no éticas?

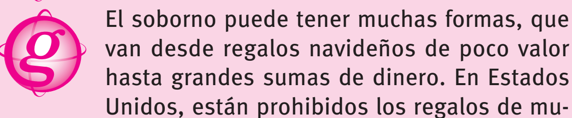
Una práctica cuestionable en la que participan algunos compradores es la **reciprocidad**, que se da cuando una organización favorece a un proveedor que también es cliente o cliente potencial de los productos o servicios de la organización. Aun cuando esta situación es relativamente común, puede causar serios problemas, incluyendo socavar la moral del personal de compras y ventas que tiene restringida la forma en que realiza su trabajo. También, la compra recíproca es ilegal cuando lesiona de manera considerable la libre competencia entre proveedores alternativos.

Otra práctica no ética que causa dolores de cabeza a muchos proveedores, en particular en los mercados mundiales donde hay grandes diferencias en cuanto a valores culturales y restricciones legales, es la demanda de sobornos como condición previa para adjudicarse una orden de compra. La "Perspectiva ética 6.1" examina este problema.

Incluso en Estados Unidos, no siempre es fácil saber cuándo una de estas acciones es un soborno. Por ejemplo, una práctica común en las industrias de alta tecnología ha sido que las pequeñas empresas que se inician y planean una oferta pública inicial (OPI) de acciones comunes del mercado accionario den una participación a los ejecutivos de las empresas que son clientes potenciales. Mientras que repartir estos valores de "amigos y familia" antes de una OPI no es ilegal, un motivo semejante para tal práctica es la esperanza de que los ejecutivos favorecidos ayuden a encauzar grandes contratos de compra a las compañías en las que tienen acciones, con lo que aumentan el valor de sus carteras financieras.[12]



Perspectiva ética 6.1
Sobornos en compras organizacionales



El soborno puede tener muchas formas, que van desde regalos navideños de poco valor hasta grandes sumas de dinero. En Estados Unidos, están prohibidos los regalos de mucho valor. La mayor parte de las organizaciones rechazan las decisiones de su personal de compras indebidamente influidas por grandes regalos de un probable proveedor. El soborno no está oficialmente tolerado en ninguna parte del mundo. En casi todos los países, las leyes referentes al soborno no son tan estrictas como en Estados Unidos ni se aplican tan rigurosamente.

Las leyes en Estados Unidos son muy rígidas e incluyen fuertes multas y sentencias de prisión. En consecuencia, la mayor parte de las empresas de Estados Unidos evitan pagar sobornos considerables a los clientes extranjeros, por lo que han buscado otras formas de influir en las personas para ganar contratos. Algunas llevan a los funcionarios extranjeros a excursiones a Disney World. Otros usan agentes locales o distribuidores que, con o sin conocimiento, hacen el trabajo sucio. Y casi todas las multinacionales hacen pequeños pagos de "facilitación" para agilizar la inspección de construcciones, instalación de teléfonos, franquear aduanas y otros negocios semejantes.

A pesar de esto, la ética de los proveedores estadounidenses y las estrictas leyes contra el soborno en Estados Unidos parecen dejar a las empresas estadounidenses en desventaja competitiva en muchos países. Un reporte reciente del gobierno indica que los competidores extranjeros supuestamente ofrecieron sobornos en 294 contratos internacionales, con valor de $145 000 millones de dólares entre 1994 y 1999, y que es probable que esto sea sólo la punta del iceberg.

Fuente: Dana Milbank y Marcus Brauchli, "How U.S. Concerns Compete in Countries Where Bribes Flourish", *The Wall Street Journal,* 25 de septiembre de 1995, p. A1; y Robert Greenberger, "Foreigners Use Bribes to Beat U.S. Rivals, New Report Concludes", *The Wall Street Journal,* 12 de octubre de 1995, p. B1; y *Addressing the Challenges of International Bribery and Fair Competition* (Washington, DC.; U.S. Department of Commerce, julio de 1999).

La compra El acuerdo de compra entre un proveedor y un cliente organizacional puede tener varias formas, que van desde contratos individuales inmediatos en el mercado abierto o contratos de compra a largo plazo que abarcan un año o más, hasta relaciones actuales informales basadas en la cooperación y la confianza más que en acuerdos legales. En el pasado, se preferían los contratos de compra a largo plazo porque permitían que una organización se concentrara en sus compras con un proveedor, o unos cuantos proveedores, reducir costos de transacción y ganar economías de escala por medio de descuentos por cantidad y otros aspectos semejantes. Por ejemplo, un **contrato anual de necesidades** obligaba a un proveedor a satisfacer todas las necesidades de un comprador, respecto a un producto específico, a un precio congruente generalmente con descuento y por todo un año.

Un problema con los contratos legales a largo plazo es que deben especificar de manera precisa todos los detalles de un acuerdo de compra, incluyendo especificaciones técnicas, precios, términos de crédito, y así sucesivamente. Pero, en los rápidamente cambiantes ambientes económicos y técnicos, puede ser difícil que las partes prevean cuáles serán sus necesidades y condiciones de mercado en los meses o años venideros. Puede ser difícil ajustar los términos de un contrato formal en respuesta a mejoras técnicas imprevistas, cambios en costos o en condiciones de mercado. Esta inflexibilidad de los contratos a largo plazo es una razón importante de que su popularidad haya declinado a favor de tener mayor dependencia en contratos de mercados al contado, o de remates, por un lado, y a causa de las relaciones menos formales y a largo plazo entre clientes y proveedores por el otro.[13] La mayor dependencia en estos dos métodos la ha facilitado un factor común: el crecimiento de la tecnología de las comunicaciones e internet.



Un impacto de la tecnología: el crecimiento de los remates o los intercambios electrónicos En los últimos años, han emergido varias empresas de internet para ayudar a las organizaciones a reducir sus costos de compras. Los primeros participantes, como fueron Commerce One y Ariba, se concentraron en mejorar la eficiencia de las organizaciones en la búsqueda de información y evaluación de productos y proveedores alternativos. Crearon catálogos electrónicos que redujeron los costos de las transacciones de los clientes al automatizar la recolección de información acerca de un producto, pedidos y pagos.

Más recientemente, en varias industrias han aparecido portales de internet de remates por parte de los vendedores, que proporcionan mercados mundiales al contado para materiales procesados estándar como son el acero, los productos químicos y los plásticos. En MetalSite (www.metalsite.com), por ejemplo, un productor de acero como LTV puede ofrecer acero en lámina o en rollo siempre que sus plantas tengan exceso de capacidad. Los compradores pueden hacer ofertas por el acero durante dos o tres días, y gana la oferta más alta.

Los portales de internet que pueden tener mayor impacto en el comportamiento de compras organizacionales son los que facilitan los remates para compradores. Estos remates invitan a los proveedores calificados de la competencia a remitir ofertas para ganar un contrato donde el comprador ha especificado con gran detalle todos los criterios de compra, excepto el precio. Al permitir que todos los proveedores vean lo que la competencia ofrece en tiempo real, estos remates tienen el potencial de aumentar considerablemente la competencia en precios y bajar los costos de adquisición por parte de los compradores, en algunos casos de hasta 30 o 40%.[14]

NOTA CLAVE

Los portales de internet que pueden tener mayor impacto en el comportamiento de compras organizacionales son los que facilitan los remates para compradores.

Sin embargo, debido a que los remates para compradores son factibles sólo cuando el comprador puede especificar *todos* los requisitos excepto el precio —incluyendo todos los atributos técnicos y de operación del bien o servicio, programas de entrega, arreglos de inventario, programas de pago y otros detalles—, esos remates funcionan mejor para compras donde el comprador tiene experiencia en que apoyarse, y donde no sea probable que los requisitos cambien con rapidez. Un servicio que ofrecen los sitios de remates, por ejemplo FreeMarkets (www.FreeMarkets.com), tiene la finalidad de ayudar a los clientes a examinar sus necesidades y clarificar todos los aspectos de su petición de cotizaciones (*request for quotes*, RFQ) de modo que los proveedores potenciales sepan exactamente por qué están haciendo una oferta. De este modo, los remates para compradores son como situaciones de "recompra modificada", donde el comprador conoce los requisitos físicos de la compra, pero desea ver si un proveedor alternativo podría ofrecer un mejor precio.

Debido a que los remates permiten compras entre proveedores alternativos, actúan en contra del desarrollo de una relación de cooperación a largo plazo con un proveedor determinado. No es probable que estos remates sustituyan las relaciones donde el producto o servicio que se compra es, técnicamente hablando, muy complejo o innovador, está muy personalizado para los requisitos exclusivos del comprador o requiere equipo especializado u otras inversiones para producirlo. Tampoco es probable que los remates sustituyan la cooperación a largo plazo entre un comprador y un proveedor confiable, donde se dan importantes ahorros por las alianzas logísticas, como se analiza en la siguiente sección. En consecuencia, mientras que se pronostica que en el mundo la proporción del volumen de ventas en línea de negocio a negocio, formado por remates o intercambio electrónico, aumentará en forma constante durante la primera década del siglo XXI, continuarán dominando otras formas de negociación de compras, incluyendo alianzas y sociedades a largo plazo.[15]



Alianzas logísticas Durante la década pasada, la tecnología también ha cambiado las compras organizacionales al facilitar alianzas logísticas que permiten compartir los datos de ventas e inventario y las recompras computarizadas. Inicialmente, estos sistemas comprendían el intercambio de información electrónica por medio de vínculos telefónicos o satelitales aplicados a este fin, y estaban limitados principalmente a las grandes empresas. Recientemente, sin embargo, ha mejorado en forma considerable el software para desarrollar estos sistemas en internet y proteger la seguridad de información de patente, con lo que se reducen los costos y aumenta su disponibilidad para las empresas pequeñas.

Los fabricantes de artículos envasados para el consumidor, por ejemplo Procter & Gamble, han formado **alianzas de administración de la cadena de abastecimiento** (o logísticas) con grandes comerciantes como Wal-Mart y Target. La información de ventas, proveniente de los escáneres de las cajas registradoras del minorista, se comparte directamente con las computadoras del proveedor, que calculan cuándo debe reabastecerse la existencia de cada uno de los artículos y programar entregas a los centros apropiados de distribución o incluso a las tiendas individuales. Estos intercambios sin papeles reducen los gastos de venta y compra, evitan los errores y cobros, reducen inventarios, disminuyen las existencias agotadas y mejoran el flujo de efectivo. En la ilustración 6.5 se describe otro ejemplo que comprende a los socios minoristas más pequeños.

Evaluación y retroalimentación del rendimiento Cuando se hace una compra y se entregan los bienes, se inicia la evaluación tanto del artículo como del proveedor. El comprador inspecciona los artículos al recibirlos para determinar si satisfacen las especificaciones pedidas. Posteriormente, el departamento que utiliza el producto juzga si es lo que se esperaba. Del mismo modo, el comprador evalúa la operación del proveedor en prontitud de entrega y servicio posventa.

Ilustración 6.5 Fruit of the Loom Inc. enlaza a sus mayoristas por internet

Fruit of the Loom Inc. depende de internet para enlazar a la compañía con sus mayoristas, y para agilizar el procesamiento de pedidos preestablecidos de camisetas y otros artículos que se venden en tiendas de novedades y en eventos especiales. Fruit of the Loom depende de unos 50 mayoristas en Estados Unidos para enviar sus artículos a miles de pequeños impresores de serigrafía, talleres de bordado y ropa similar. La compañía ahora ayuda a cada uno de esos mayoristas a entrar en internet sin cargo, dándoles portales programados para exhibir catálogos a color, procesar pedidos electrónicos y ayudar a manejar inventarios.

Una de las metas principales de Fruit of the Loom es evitar perder ventas cuando uno de sus mayoristas tiene agotada la existencia. Por ejemplo, si un grabador de serigrafía necesita 1 000 camisetas para un concierto de Metallica y el mayorista local no puede satisfacer el pedido, Fruit of the Loom puede completar la cantidad ya sea tomándola de su propio inventario de artículos terminados o de mayoristas de otras partes del país.

Fuente: John W. Verity, "Invoice? What's an Invoice?" Reimpreso de la edición del 10 de junio de 1996 de *Business Week* con permiso. Copyright The McGraw-Hill Companies.

En muchas organizaciones, este proceso se lleva a cabo formalmente por medio de reportes enviados por el departamento usuario y otras personas que intervienen en la compra. Esta información se usa para evaluar propuestas y seleccionar proveedores la siguiente vez que se haga una compra parecida.

Implicaciones para el marketing de diferentes situaciones de compras organizacionales

El extenso proceso de compras del que estamos hablando aplica básicamente a compras de nueva tarea, donde una organización compra por primera vez un producto o servicio relativamente complejo. Estos compradores tienden a reunir mucha información acerca de productos alternativos y de proveedores y se ocupan de hacer extensas comparaciones antes de tomar una decisión final sobre la compra. Estas situaciones son relativamente favorables para los potenciales nuevos proveedores que nunca han vendido a la organización. Estos recién llegados pueden ganar el negocio de la organización *si* su producto puede proporcionar mayores ventajas, dar un servicio superior al cliente o mejorar precios, en otras palabras, mejorar el valor al cliente, *y si* pueden convencerlo de que tienen tal superioridad por medio de una efectiva infraestructura de ventas, un portal de internet fácil para el usuario y otros esfuerzos en promociones. (Un buen valor no significa nada si nadie lo conoce.) Los potenciales nuevos proveedores pueden incluso tener capacidad para participar en los esfuerzos por mejorar un producto, con el fin de ganar un nuevo cliente. Esto es por lo que las empresas primerizas tienden a prosperar en las categorías emergentes, donde los diseños de productos están todavía en transición y hay pocos competidores que mantienen lazos estrechos con los clientes potenciales; es más probable que obtengan una entrevista y una mejor oportunidad de diferenciarse de otros proveedores.

Una razón importante para establecer relaciones de cooperación a largo plazo con los clientes importantes es convertirse en socio activo en el diseño, y en establecer las especificaciones de la siguiente generación de productos del cliente. Durante el proceso, el proveedor puede tener una mayor influencia en los criterios de compra para los materiales y componentes importantes del nuevo producto, lo cual le ofrece una buena oportunidad de ganar el contrato de compra para esas compras de tarea nueva.

En el otro extremo se ubica la recompra directa, donde el cliente reordena la adquisición de un artículo que ya ha comprado otras veces. Estas compras tienden a ser más rutinarias y computarizadas. Desde el punto de vista del vendedor, ser el proveedor establecido en tales situaciones de compra proporciona una importante ventaja competitiva porque el cliente realiza muy poco o ningún esfuerzo en la evaluación de alternativas. Por lo tanto, los proveedores establecidos deben desarrollar procedimientos para mantener y mejorar su posición favorecida con sus clientes actuales. Como veremos en el capítulo 14, por ejemplo, muchas empresas han creado políticas de "cuenta clave" y nombran equipos de funciones cruzadas para atender a los clientes importantes a asegurar su satisfacción y retención. Las nuevas tecnologías han facilitado el establecimiento de proveedores para reforzar sus lazos con los clientes por medio de sistemas de administración de las cadenas de abastecimiento y alianzas logísticas.

Para proveedores "externos" que no tienen relaciones bien establecidas con un cliente organizacional, el desafío es más difícil. Estos competidores deben tratar de alejar al comprador de los procedimientos relativamente rutinarios de recompra que prevalecen en las recompras directas, hacia procesos más extensos de evaluación de una decisión sobre compra o recompra modificada. Deben tratar de interesar al comprador para que modifique los criterios de compra, ya sea al prometer un rendimiento del producto superior, mejor servicio en una o más dimensiones o un paquete equivalente a un mejor precio.[16] Históricamente, los proveedores "externos", en especial las empresas pequeñas o desconocidas que se inician con pocos recursos de marketing, tuvieron que enfrentarse a tiempos difíciles para superar este desafío. Al igual que sucede con las elecciones para el Congreso, los titulares estaban firmemente atrincherados. Pero la aparición de los remates basados en internet pueden ayudar a estos proveedores a equilibrar el campo de juego, al menos a los suficientemente eficientes para competir durante mucho tiempo en cuanto a precios.

Desarrollo de relaciones a largo plazo entre comprador y proveedor Desde la perspectiva de un proveedor, la creación de alianzas logísticas y de sistemas computarizados de recompra puede ayudar a unir a los clientes importantes con la empresa y aumentar la proporción de compras que hagan del proveedor.[17] Pero como lo ilustra la evolutiva relación de Exel con Océ, las relaciones a largo plazo entre proveedores y sus clientes organizacionales a veces abarca mucho más que sólo vincular sus sistemas computarizados y compartir información de inventarios. Es frecuente que Exel participe en proyectos de mejora destinados a desarrollar servicios personalizados para satisfacer las necesidades específicas de Océ.

NOTA CLAVE

Las relaciones a largo plazo entre los proveedores y sus clientes organizacionales a veces abarcan mucho más que sólo vincular sus sistemas computarizados y compartir información de inventarios.

La confianza entre proveedor y cliente se desarrolla de persona a persona Las relaciones complejas no sólo abarcan una gran cooperación entre las partes, sino que también requieren de *confianza mutua.* Antes de hacer una inversión importante en capacitación de sus empleados para realizar pruebas previas a la instalación de sistemas de impresión de Océ, Exel tenía que confiar en Océ para que siguiera comprando sus servicios el tiempo suficiente para recuperar esa inversión. Del mismo modo, Océ tenía que confiar en Exel para que estuviera a la altura de los elevados estándares de Océ al dar servicio a sus clientes. En otras palabras, ambas partes deben confiar una en la otra para evitar comportamientos oportunistas que denotarían su interés propio a corto plazo a expensas de su socio.[18]

Las organizaciones crean confianza por medio de las acciones de los miembros individuales de la compañía. Por lo tanto, es frecuente que los vendedores, equipos de contadores, administradores de logística y personal de servicio al cliente desempeñen papeles decisivos para ganar la confianza y lealtad del cliente. Desafortunadamente, esto puede hacer que las relaciones entre comprador y proveedor sean vulnerables a los cambios de personal. Los proveedores pueden minimizar estos problemas (1) al desarrollar políticas corporativas eficientes y de normas de rendimiento con respecto al servicio al cliente, (2) al instituir programas de capacitación y planeación de sucesión para el personal que mantiene contacto con el cliente y (3) al promover y recompensar una fuerte orientación al cliente dentro de la cultura corporativa.

Condiciones que favorecen la confianza y el compromiso Si bien la confianza mutua es importante para crear y mantener los compromisos a largo plazo entre proveedores y sus clientes organizacionales, no siempre es fácil desarrollarla. En primer lugar, la confianza tiende a construirse lentamente.[19] Así, las partes deben tener alguna historia de experiencias mutuas satisfactorias para formar el cimiento de la confianza. También ayuda si cada parte goza en su industria de un prestigio establecido de trato justo.[20]

Desde la perspectiva del cliente, es más probable que una empresa confíe y desarrolle un compromiso a largo plazo con un proveedor cuando éste hace inversiones específicas para el cliente, como Exel ha hecho al desarrollar servicios personalizados para clientes individuales. Estas inversiones envían una poderosa señal acerca de la credibilidad y compromiso del vendedor en la relación, puesto que los activos no se ponen a disposición con facilidad en otras partes.

En los mercados caracterizados por ambientes técnicos complejos e inciertos, como es el caso donde las tecnologías competidoras emergen simultáneamente, como en la industria de software de redes, es menos probable que los clientes se orienten a una relación de largo plazo con un solo proveedor. Debido a que las empresas que se encuentran en esas circunstancias no pueden decir cuál tecnología de proveedor se convertirá por último en estándar de la industria, es más probable que mantengan abiertas sus opciones al extender sus compras con múltiples proveedores, si esto es factible desde el punto de vista económico.[21]

Procesos de compra en los mercados gubernamentales

Los gobiernos federal, estatal y local y sus diversos departamentos son compradores importantes de muchos bienes y servicios. Sin embargo, los procesos de compra de un gobierno tienden a ser diferentes en algunos aspectos con respecto a los de una organización de negocios. Por algo las organizaciones gubernamentales tienden a requerir más documentación y papeleo de sus proveedores, porque sus decisiones de compras están sujetas a la revisión pública. De esta

forma, aun cuando casi todos los gobiernos ofrecen a proveedores potenciales guías detalladas que describen sus procedimientos y requisitos, algunos proveedores se quejan de la excesiva burocracia, costoso papeleo y trámites.

Otra diferencia es que las organizaciones gubernamentales, por lo general, requieren que los proveedores remitan ofertas, y los contratos suelen concederse al mejor postor que satisfaga las normas mínimas especificadas en el contrato. No obstante, en algunos casos una unidad del gobierno tomará en cuenta la calidad del producto o el servicio al cliente que proporciona el proveedor. A veces también hacen compras con base en contratos negociados o de "costo-más", en particular cuando el producto que se compra requiere de un prolongado periodo de construcción (una presa hidroeléctrica) o inversiones en investigación y desarrollo importantes e inseguras (un nuevo sistema de armas), o cuando haya pocos proveedores alternativos que compitan por el contrato.

Estas diferencias en los procesos gubernamentales de compras hacen que muchas estrategias estándar de marketing y herramientas sean menos relevantes y efectivas que en otros mercados organizacionales. Por ejemplo, dado que un contrato de compra gubernamental por lo general describe con gran detalle las especificaciones deseadas de un producto, y como los contratos suelen concederse al mejor postor, no sería probable que tuviera éxito una estrategia de diferenciación de producto por medio de características o rendimiento superiores, en particular si ocasiona costos más altos. Por la misma razón, el atractivo de la publicidad comparativa o las demostraciones personales de ventas tienen poco impacto. No obstante, muchas organizaciones, por ejemplo Rockwell, Goodyear y 3M, han creado departamentos o equipos diferentes para ventas al gobierno. Su tarea es anticipar las necesidades y proyectos del gobierno, participar o influir en el desarrollo de especificaciones de producto, reunir información competitiva, elaborar ofertas con mucho cuidado y agilizar las actividades y los servicios de posventa.[22] Las lecciones aprendidas en ventas al gobierno pueden ser mucho más relevantes en los mercados del sector privado, en vista de que proliferan los remates de los compradores con base en internet para materiales y componentes estandarizados.



La venta de diferentes clases de bienes y servicios a las organizaciones requiere programas de marketing diferentes

Los procesos de ventas organizacionales tienden a variar en forma considerable dependiente de lo que se compra. Los diferentes tipos de bienes y servicios requieren que los vendedores utilicen varias estrategias y acciones de marketing para tener éxito en los mercados organizacionales. Los vendedores generalmente clasifican los bienes industriales de acuerdo con el uso que los compradores organizacionales hacen del producto. Con esto en mente, se pueden clasificar *seis categorías de bienes y servicios industriales:* materias primas, materiales y piezas componentes, instalaciones, equipo accesorio, abastos para la operación y servicios de negocios. La ilustración 6.6 describe estas categorías y sus características principales e implicaciones en el marketing.

Materias primas

Las materias primas son bienes que reciben poco o ningún procesamiento antes de ser vendidas, excepto lo que sea necesario para su manejo y envío. Adquiridas básicamente por los procesadores y manufactureros, estas materias son la base para hacer otros productos. Los dos tipos de materias primas son *productos naturales* (pescado, madera, mineral de hierro y petróleo crudo) y *productos agrícolas* (frutas, legumbres, granos, carne, algodón y lana). Los procesadores y manufactureros compran casi todos los productos naturales y alrededor de 80% de todos los productos agrícolas. Los minoristas o consumidores compran el restante 20% directamente sin ningún procesamiento.

Implicaciones para quienes toman decisiones de marketing El abastecimiento de casi todos los productos naturales es limitado; en décadas recientes ha habido alguna escasez.

Ilustración 6.6

Categorías, características e implicaciones en el marketing de los bienes y servicios comprados por las organizaciones

Categoría	Descripción	Características e implicaciones en el marketing
Materia prima	Bienes relativamente no procesados que se convierten en parte de un producto final (productos agrícolas, madera, etc.)	Abastecimiento limitado, pocos productores; la distribución es una función clave, el precio es una variable competitiva crítica
Materiales y piezas componentes	Alimentos procesados que se convierten en parte de un producto final (motores, microchips, etc.)	Compras en gran volumen, contratos a largo plazo; feroz competencia entre los proveedores, se requiere buen servicio y alimentar las relaciones con los compradores; los remates en internet también son importantes para los componentes estandarizados
Instalaciones	Bienes de capital importantes que se requieren para producir un producto final, pero no forman parte del producto final (instalaciones de la fábrica, maquinaria de producción, etc.)	De larga duración; intervienen en la producción de muchas unidades del producto final durante varios años; comprende grandes desembolsos en efectivo; la comisión de presupuestos de capital interviene en las decisiones de compras; venta directa del fabricante; la venta personal y los servicios de diseño del sistema son decisivos
Equipo accesorio	Bienes terminados que facilitan la producción de un producto final (camiones, herramientas de mano, etc.)	Duradero, pero menos que las instalaciones; más estandarizado, se compra con más frecuencia, y es menos costoso que los bienes de producción; compras menos complejas; posible participación de intermediarios
Abastecimiento de operación	Bienes terminados que facilitan la reparación, mantenimiento y operaciones (artículos de oficina, reparar piezas, etc.)	Bienes de conveniencia que pueden ser análogos para el consumidor final, comúnmente comprados y consumidos en el corto plazo, estandarizados; con amplio mercado, de alta utilización por los intermediarios del canal; vienen a ser de gran importancia en la venta por mayoristas a través de sitios web y por catálogo
Servicios a negocios	Ofrecer asesoría especializada para facilitar las operaciones en proceso (despachos de abogados, agencias de publicidad, etc.)	Relaciones a largo plazo con los clientes; las cualidades, experiencia y prestigio del proveedor son determinantes para el éxito; con frecuencia, la decisión sobre la compra puede provenir de los altos ejecutivos

Con frecuencia, sólo unas pocas empresas grandes generan productos naturales específicos, y en algunos países esos productos han sido nacionalizados. Estas condiciones de abastecimiento dan a los productores el poder de limitar el abastecimiento y administrar los precios, como es el caso de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Estas condiciones estimulan a los procesadores y manufactureros a buscar formas para asegurar el abastecimiento adecuado para el futuro al negociar contratos de compra a largo plazo (a veces a precios elevados) o a comprar fuentes de materias primas. Por ejemplo, gran parte de los fabricantes de acero poseen sus propias minas, así como las operaciones de procesamiento.

Las materias primas se venden generalmente a granel y tienen poco valor por unidad; por lo tanto, los productores tratan de reducir al mínimo los costos de manejo y transporte. Los canales de distribución para las materias primas tienden a tener pocos intermediarios; casi todos los materiales se venden directamente a los procesadores y fabricantes.

Los problemas de marketing asociados con los productos naturales son muy diferentes con respecto a los que presentan los productos agrícolas, que son cosechados por numerosos agricultores relativamente pequeños. Así, los canales de distribución para casi todos los productos agrícolas comprenden muchos intermediarios que compran productos de un gran número de agricultores, los reúnen en un lugar (por ejemplo, un silo para granos) y los almacenan para su envío durante todo el año a los procesadores y exportadores. En vista de que hay poca diferencia entre los productos cosechados por los agricultores, las marcas tienen relativamente poca importancia. Suele haber poca actividad de promoción, excepto en campañas de publicidad en cooperación patrocinadas por grupos comerciales para estimular la demanda primaria de un producto. Un ejemplo es una campaña de promoción para persuadir a los adultos interesados en su salud a que consuman más leche.

Materiales y piezas componentes

Al igual que en el caso de las materias primas, los materiales y piezas para componentes son comprados por fabricantes como elementos básicos para elaborar otros productos. Los *materiales para componentes* difieren en que tienen que ser procesados hasta cierto grado antes de ser vendidos (por ejemplo, harina comprada por un panadero). Las *piezas para componentes* son bienes manufacturados y que se ensamblan como parte de otro producto sin más cambios en la forma (motores eléctricos para lavadoras de ropa, baterías para autos nuevos).

Implicaciones para quienes toman decisiones de marketing Los fabricantes compran, en grandes cantidades, la mayor parte de los componentes; suelen venderse en forma directa, sin intermediarios. No obstante, los distribuidores mayoristas se los venden a los fabricantes pequeños en algunas líneas comerciales.

Para evitar la alteración en los lotes de producción, los vendedores deben asegurar un abastecimiento estable y confiable de materiales y piezas, en especial cuando el comprador utiliza un sistema de administración justo a tiempo. La meta de este sistema es eliminar inventarios en la planta de manufactura del cliente, lo cual exige la entrega de productos con 100% de calidad (cero defectos). Esto releva al cliente de cualquier inspección de entrada. El incumplimiento del vendedor en cuanto a calidad o entrega puede cancelar la operación de un cliente, de modo que las sanciones resultantes son severas.



El sistema justo a tiempo es muy costoso de establecer y no puede implementarse sin una continua y estrecha relación de colaboración entre el comprador y el vendedor. Esto puede explicar por qué una creciente proporción de las compras de materiales y piezas para componentes, en particular en situaciones donde los componentes son estandarizados y los compradores pueden especificar todos los requisitos con detalle, se hace por medio de remates electrónicos del comprador, como FreeMarkets, Inc.[23] (www.FreeMarkets.com). Las ofertas competitivas de los proveedores pueden ofrecer algunas ventajas de ahorro de costos de los sistemas justo a tiempo, sin el tiempo y esfuerzo necesarios para establecer una estrecha colaboración.

Instalaciones

Las instalaciones son los edificios y bienes de producción importantes que los fabricantes y productores de servicios usan para realizar sus operaciones. Son costosos y de larga duración; por ejemplo, son los edificios construidos para albergar una fábrica, edificios de oficinas construidos por dependencias gubernamentales, computadoras empleadas por el Internal Revenue Service, prensas usadas por un fabricante de automóviles y aviones comprados por Ryan Air.

Implicaciones para quienes toman decisiones de marketing El marketing sobre las instalaciones representa un verdadero desafío porque son pocos los clientes potenciales y la venta promedio es muy grande. Muchas instalaciones se hacen a la medida para ajustarse a las necesidades particulares de un cliente; por lo tanto, los vendedores deben proporcionar algunos servicios de ingeniería y diseño antes de hacer una venta. Es frecuente que a la transacción final la preceda un largo periodo de negociaciones. Las empresas que venden instalaciones por lo general deben proporcionar muchos servicios de posventa, tales como instalar el equipo, capacitar en su uso al personal del cliente, proporcionar servicios de mantenimiento y reparación y, a veces, de financiamiento.

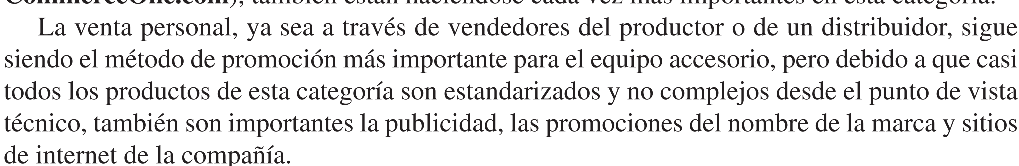
Debido al pequeño número de compradores, el gran valor en efectivo de cada venta y la ingeniería personalizada de que se trata, la distribución suele ser directa del productor al cliente. A veces los distribuidores mayoristas proporcionan la sustitución de piezas y servicios de reparación para el equipo que ya está en operación. Por razones similares, el énfasis promocional se centra generalmente en el personal que vende contra la publicidad. Los vendedores de gran personalidad y bien capacitados tienen una importancia definitiva en el marketing sobre las instalaciones.

Equipo accesorio

Al igual que las instalaciones, el **equipo accesorio** incluye máquinas y herramientas industriales que los fabricantes, productores de servicios y gobiernos usan para llevar a cabo sus operaciones. La diferencia es que aun cuando las instalaciones determinan la escala de operaciones de las empresas que las compran y usan, el equipo accesorio no tiene tal impacto, puesto que consta de herramientas y máquinas con vida útil relativamente corta y son de precios bajos. Está constituido por bienes como son computadoras personales, escritorios, archiveros y herramientas de mano.

Implicaciones para quienes toman decisiones de marketing Debido a que esta categoría de producto incluye una amplia variedad de artículos especiales, es difícil generalizar acerca de las estrategias de marketing más comunes o apropiadas. En algunos casos, como los montacargas Hyster y el equipo de oficina Xerox, los productores venden directamente el equipo accesorio. Sus requisitos de servicio previo a la venta y de posventa son importantes, pero el valor monetario del promedio de venta es lo suficientemente elevado para justificar una distribución directa. Cuando hay muchos tipos de clientes potenciales dispersos en un país, el promedio del tamaño del pedido es pequeño y el producto no requiere de mucho servicio técnico, los productores usan distribuidores mayoristas (por ejemplo, las herramientas de mano Black & Decker). Los sitios de catálogo con base en internet, por ejemplo Commerce One (**www.CommerceOne.com**), también están haciéndose cada vez más importantes en esta categoría.





La venta personal, ya sea a través de vendedores del productor o de un distribuidor, sigue siendo el método de promoción más importante para el equipo accesorio, pero debido a que casi todos los productos de esta categoría son estandarizados y no complejos desde el punto de vista técnico, también son importantes la publicidad, las promociones del nombre de la marca y sitios de internet de la compañía.

Suministros para asegurar las operaciones

Los **suministros para operaciones** no llegan a ser parte del producto o servicio del comprador ni se usan directamente para producirlo. En lugar de esto, los proveedores facilitan las operaciones diarias de la organización del comprador. Por lo general son bienes de bajo precio que con frecuencia son adquiridos con un mínimo de esfuerzo para la toma de decisiones. Ejemplos de éstos son el combustible para calefacción, cera para pisos, papel para imprimir, formatos de pedidos, clips para papel y lápices.

Implicaciones para quienes toman decisiones de marketing Estos materiales son adquiridos en pequeñas cantidades por muchas organizaciones, de modo que se usan intermediarios mayoristas para distribuirlos, incluyendo a quienes cuentan con grandes portales de internet, como Office Depot. El precio suele ser la variable crítica de decisión, y por eso suele haber poca lealtad a la marca.

Negocios de servicios

Muchos productores de servicios para negocios, o agencias facilitadoras, tienen áreas especiales de expertos que son empleados y pagados por otras organizaciones. Incluyen servicios de seguridad y guardia, servicios de limpieza, servicios de reparación de equipo, almacenes públicos, agencias de transporte, servicios de consultoría e investigación de mercados, agencias de publicidad y servicios legales y de contabilidad.

Implicaciones para quienes toman decisiones de marketing Los servicios son intangibles y se compran antes de que pueda evaluarlos el comprador. Así, las cualidades del proveedor, su rendimiento y el prestigio son determinantes críticos del éxito en el esfuerzo de marketing. El precio es menos importante en la venta de servicios para negocios, porque un abogado o un consultor de gran prestigio puede con frecuencia cobrar mucho más por un

servicio determinado que otro que es menos conocido. Igualmente, el precio sirve a veces como indicador de calidad, en especial cuando no hay otros referentes de la calidad.[24]

Debido a que los servicios son personalizados de acuerdo con las necesidades específicas de un cliente determinado, la venta personal y la negociación son elementos importantes en casi todos los programas de marketing de los productores. Esta venta la hacen a veces los ejecutivos de alto nivel de la organización del productor del servicio. El proceso de negociación puede ser largo; por ejemplo, un equipo de una agencia de anuncios comerciales tarda meses en crear las propuestas y hacer las correspondientes presentaciones a un cliente en prospectiva antes de averiguar si ha ganado la nueva cuenta. Esta tarea de venta a veces merece el esfuerzo, porque una vez establecida una relación entre un proveedor de un servicio y un cliente tiende a mantenerse durante mucho tiempo, como es el caso de Exel y Océ. Muchas compañías emplean el mismo despacho de abogados, agencia de publicidad o empresa de servicios logísticos durante años o incluso décadas.

PARA ANÁLISIS

- Mientras que los clientes organizacionales son diferentes en algunos aspectos respecto a los consumidores, los vendedores necesitan responderse un conjunto similar de preguntas para desarrollar una sólida cimentación de sus planes de marketing: ¿quiénes son nuestros clientes objetivo? ¿Cuáles son sus necesidades, deseos y preferencias? ¿Cómo determinan estos clientes qué comprar y a qué proveedores?
- Las organizaciones compran bienes por una de las siguientes tres razones: (1) para facilitar la producción de otro producto o servicio, (2) para que los usen los empleados de la organización para realizar sus operaciones o (3) para reventa a otros clientes.
- Las organizaciones son construcciones sociales. Por lo tanto, las "organizaciones" no compran cosas. Más bien, algunos empleados individuales, por lo general más de uno de diferentes departamentos y niveles organizacionales, toman decisiones sobre compras a nombre de la organización. Entender las motivaciones personales de estos individuos, y su influencia en las diferentes etapas del proceso de compra, es esencial para el éxito del marketing.
- Internet estimula simultáneamente dos tendencias opuestas en compras organizacionales: (1) el uso creciente de contratos a corto plazo por medio de remates con base en la web y (2) el reforzamiento de relaciones a largo plazo entre comprador y proveedor, por medio de compartir información de ventas e inventario y el desarrollo de alianzas en cadena para el abastecimiento.
- La interdependencia de los compradores organizacionales y sus proveedores forma relaciones de cooperación a largo plazo que son decisivas para retener a los clientes y para alcanzar el éxito del marketing. Para las empresas que venden una parte considerable de su producción a unos pocos clientes grandes, las apuestas son muy altas. Construir confianza y compromiso a niveles múltiples en ambas empresas, sobre la base de individuo a individuo, puede ser un factor clave para establecer y mantener relaciones a largo plazo con un cliente que son rentables para ambas partes.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este caso práctico inicial está basado en material que se halla en el portal de Exel, www.excel.com; y "A Moving Story", *The Economist*, 7 de diciembre de 2002, pp. 65-66.

2. Por ejemplo, vea F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, y Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* 51 (abril de 1987), pp. 11-27; y Shankar Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing Strategy* 58 (abril de 1994), pp. 1-19.

3. Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), p. 14. También vea Bob Donath, "To Perform Marketing, Think Purchasing", *Marketing News,* 17 de julio de 2000, p. 12.

4. Thomas V. Bonoma, "Major Sales: Who Really Does the Buying?", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1982, pp. 111-119. También vea Susan Lynn, "Identifying Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts", *Industrial Marketing Management*, mayo de 1987, pp. 119-130.

5. Para un repaso completo de la investigación de un centro de compras, vea Morry Ghingold y David T. Wilson, "Buying Center Structure: An Extended Framework for Research", en *A Strategic Approach to Business Marketing*, Robert Spekman y David T. Wilson, eds. (Chicago: American Marketing Association, 1985), pp. 18-93. Vea también Robert D. McWilliams, Earl Naumann, y Stan Scott, "Determining Buying Center Size", *Industrial Marketing Management* 21

(febrero de 1992), pp. 43-50; y Richard G. Jennings y Richard E. Plank, "When the Purchasing Agent Is a Committee: Implications for Industrial Marketing", *Industrial Marketing Management* 24 (noviembre de 1995), pp. 411-419.

6. Joseph A. Bellizzi, "Organizational Size and Buying Influences", *Industrial Marketing Management* 10 (1981), pp. 17-21.

7. Para un estudio más detallado de estas y otras políticas de administración de cuentas destinadas a llegar a varios miembros del centro de compras de un cliente, vea Mark W. Johnson y Greg W. Marshall, *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, 7a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin, 2003), capítulos 3 y 4.

8. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn and Bacon, 1967). Vea también Erin Anderson, Wujin Chu, y Barton Weitz, "Industrial Buying: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing* 51 (julio de 1987), pp. 71-86.

9. Para un análisis más detallado del proceso de toma de decisiones sobre compras organizacionales, vea Wesley J. Johnson y Jeffrey E. Lewin, "Organizational Buying Behavior: Toward and Integrative Framework", *Journal of Business Research* 35 (1996), pp. 1-15.

10. Robin Y. Bergstrom, "Hanging a Vision on Quality", *Production*, julio de 1993, pp. 56-61.

11. I. Frederick Trawick, John E. Swan, Gail W. McGee, y David R. Rink, "Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier", *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (invierno de 1991), pp. 17-23.

12. Linda Himelstein y Ben Elgin, "Tech's Kickback Culture", *Business Week*, 10 de febrero de 2003, pp. 74-77.

13. Jan B. Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing* 58 (enero de 1994), pp. 71-85; y Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships".

14. Shawn Tully, "Going, Going, Gone! The B2B Tool That Really Is Changing the World", *Fortune*, 20 de marzo de 2000, pp. 132-145.

15. "2000 Marketing Fact Book", *Marketing News*, 3 de julio de 2000, p. 19; y "2002 Marketing Fact Book" *Marketing News,* 8 de julio de 2002, p. 18.

16. Jan B. Heide y Allan M. Weiss, "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets", *Journal of Marketing* 59 (julio de 1995), pp. 30-43.

17. Sang-Lin Han, David T. Wilson, y Shirish P. Dant, "Buyer-Supplier Relationships Today", *Industrial Marketing Management* 22 (1993), pp. 331-338.

18. Robert M. Morgan y Shelvy D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 58 (julio de 1994), pp. 20-38.

19. Dwyer, Schurr, y Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships".

20. Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Bayer-Seller Relationships".

21. *Ibid*. También vea, Jan B. Heide y George John, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, 27 de febrero de 1990, pp. 24-36.

22. Don Hill, "Who Says Uncle Sam's a Tough Sell?", *Sales and Marketing Management*, julio de 1988, pp. 56-60.

23. Tully, "Going, Going, Gone!"

24. Valarie Z. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), capítulo 5.

CAPÍTULO SIETE

Medición de oportunidades de mercado: pronóstico e investigación de marketing

African Communications Group: llevar telecomunicaciones modernas a Tanzania[1]

EN TANZANIA, A PRINCIPIOS de la década de 1990, muchos poblados y ciudades no tenían acceso a servicios de telecomunicaciones. Incluso en la capital, Dar es Salaam, una ciudad de casi dos millones de habitantes, en promedio sólo se había instalado una línea telefónica por cada cien residentes. El tiempo de espera para obtener servicio de la Tanzania Telecommunications Company Limited (TTCL) era de siete a diez años. Monique Maddy y Côme Laguë, dos recién graduadas de licenciatura en administración de empresas de una escuela de administración en Estados Unidos, vieron en estos y otros datos de mercado e industria una oportunidad no sólo para dar servicio de telecomunicaciones a Tanzania, sino también para implementar en el largo plazo varios servicios de telecomunicaciones —teléfonos públicos de paga, voceo, correo de voz y otros servicios de comunicaciones de voz y datos— al África sudsahariana. Después de tres meses de investigación en el lugar, a fines de 1993, Maddy y Laguë decidieron que construir una red de telefonía en Tanzania era la oportunidad más promisoria para entrar en este mercado. Sabían que, para obtener financiamiento y las licencias necesarias para operar en Tanzania, tendrían que elaborar un plan creíble del negocio; también sabían que entre los elementos más críticos de cualquier plan de negocios estaba el pronóstico de ventas. El número de ventas no sólo sería el punto inicial desde el que se desarrollarían todos los otros números del plan, sino que sería una prueba definitiva para los inversionistas en prospecto. Maddy y Laguë pensaron que si el pronóstico de ventas estuviera bien apoyado y fuese creíble, el resto de las piezas encajaría en su lugar. Pero, ¿cómo elaborar ese pronóstico con alguna confianza en un mercado nuevo en su mayor parte y subdesarrollado?

Análisis de mercado

Como consecuencia de la investigación, Maddy y Laguë concluyeron que el mercado para construir un sistema de telefonía en Tanzania era bastante atractivo. Además de quienes estaban en la lista de espera para obtener servicio telefónico, había una enorme demanda "no oficial" de personas que no se molestaron en solicitar el servicio. Maddy y Laguë estimaron que, para 1996, habría medio millón de abonados potenciales al servicio telefónico, e incluso con el doble de la capacidad planeada, la TTCL podría satisfacer quizá sólo la mitad de esta demanda. Del mismo modo, casi todos los teléfonos de Tanzania se demoraban varios minutos en recibir el tono para marcar. Una vez recibido el tono, el hablante podría tardar hasta 40 minutos en conectarse con otras ciudades de África o



Cortesía de RedEnvelope, Inc.

20 minutos con Europa. De los 300 teléfonos operados con monedas en Tanzania, muchos no funcionaban y algunos recibían sólo monedas que ya no estaban en circulación y prácticamente no tenían valor alguno debido a la elevada tasa de inflación de Tanzania. El mercado para servicio telefónico se veía prometedor.

Análisis de la industria

La TTCL, empresa telefónica central de Tanzania, era propiedad del Estado, aun cuando se esperaba que se privatizaría en algún momento. La TTCL no ofrecía servicio de voz, fax, celular ni transmisión de datos. Había varias compañías privadas pequeñas de telecomunicaciones, incluyendo un servicio de llamada por radio con 105 abonados, y dos compañías de telefonía celular cuyo costo era elevado. Era probable que se expidieran nuevas licencias en los siguientes dos años para servicios de telefonía celular, voceo y telefonía de paga, y Maddy y Laguë esperaban estar entre quienes ganarían estas licencias.

El análisis de Maddy y Laguë les confirmó que las condiciones de esa industria en general eran atractivas. No parecía probable que la burocrática TTCL fuera un competidor fuerte. Aunque era probable que entraran al mercado nuevos competidores, la ventaja de Maddy y Laguë las pondría en una buena posición. Muchos proveedores estaban ansiosos por expandirse en el mercado africano, y los compradores en esos días tenían pocas opciones para obtener servicio telefónico de cualquier clase. No había más sustituto que el servicio celular, que era sumamente caro, debido al elevado costo de construir la infraestructura.

Necesidades y comportamiento de los consumidores

La infraestructura de telecomunicaciones de Tanzania no era la única mal desarrollada, sino que también lo estaban los servicios de electricidad y agua, así como sus caminos. Eran necesarios tres días para viajar de Dar es Salaam a Mwanza, la segunda ciudad más grande de Tanzania, a 751 millas de distancia (cerca de 1 210 kilómetros).

La mayor parte de las llamadas telefónicas urbanas eran de personas de negocios, que constituían 70% del ingreso de telecomunicaciones. Debido a que casi todas las residencias no tenían teléfono, era común el mal uso de los teléfonos comerciales. A los empleados generalmente se les pedía que usaran teléfonos de paga para todo tipo de llamadas de larga distancia. La mayor parte de los comercios minoristas, conocidos como *dukas*, que eran puestos improvisados de madera y láminas al aire libre, no tenían teléfono. Maddy y Laguë pensaron que su red de teléfonos de paga, junto con los servicios de correo de voz y voceo que habían planeado ofrecer, ofrecerían formas más eficientes de hacer negocio a esos pequeños comerciantes que constituían la columna vertebral de la economía de Tanzania. El desafío más grande al que se enfrentarían sería probablemente educar a los ciudadanos de Tanzania sobre cómo usar el sistema propuesto por ellas. Como el índice de alfabetismo en Tanzania era alrededor de 70%, se sentían optimistas acerca de su capacidad para lograr ese objetivo.

La idea del negocio

La idea para el African Communications Group (ACG), su empresa propuesta, fue innovadora, pero sencilla. Maddy y Laguë construirían una red de teléfonos de paga con tecnología de radio inalámbrica, con una plataforma central para dirigir las llamadas y conectarse con la red de la TTCL. Los teléfonos aceptarían tarjetas prepagadas vendidas en establecimientos minoristas ubicados cerca de las casetas telefónicas; los minoristas ganarían un margen de utilidad por la venta de tarjetas telefónicas y podrían ayudar a vigilar los teléfonos para desalentar el vandalismo. El voceo y correo de voz se agregarían al sistema a un bajo costo adicional. Estas funciones ofrecerían comunicación rápida a las personas que no tuvieran servicio telefónico regular. Los abonados recibirían mensajes de correo de voz y dejarían mensajes para otros suscriptores de correo de voz. Los localizadores de personas se usarían para indicar al suscriptor que se había recibido un mensaje.

Determinación del potencial de mercado y elaboración del pronóstico de ventas

A Maddy y Laguë les gustó la oportunidad que se les presentaba, y pensaron que sus conocimientos en negocios y sus contactos harían un buen equipo para lograrlo. Pero, ¿cómo podrían traducir toda la información que habían reunido del mercado y la industria en una estimación

creíble del potencial del mercado y un pronóstico de ventas basado en evidencias? Demostrar que el mercado y la industria eran atractivos y que los consumidores verían beneficios por usar su red era una cosa, pero otra era proponer números sólidos sobre el potencial del mercado y los ingresos por ventas.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 7

Para establecer empresas, los empresarios como Maddy y Laguë y los administradores necesitan conocer el mercado y la industria y sintetizar ese conocimiento en planes tangibles sobre los que puedan desarrollarse sus organizaciones; estos planes pueden tomar muchas formas. Maddy y Laguë necesitaban un plan de negocios para captar el capital necesario y obtener las licencias de operación para iniciar la empresa. Los administradores de nuevos productos con intención de establecer empresas deben crear planes de marketing para ganar apoyo y recursos para permitir el lanzamiento del producto. En organizaciones de todo tipo se elaboran presupuestos anuales para orientar la toma de decisiones para el año siguiente.[2] Estas decisiones determinan el personal, las inversiones en capacidad productiva, los niveles de gasto de operación, etc. En casi todos los casos, estas actividades de planeación y presupuesto empiezan con un pronóstico de ventas. Una vez acordadas las cifras de ventas, se hace un presupuesto para las diversas actividades e inversiones necesarias para impulsar el nivel de ventas planeado.

En el capítulo 7 tratamos dos problemas clave que permiten que los administradores y empresarios den vida a sus sueños. Primero, exponemos los desafíos al estimar el **potencial de mercado** y el **pronóstico** de ventas para productos nuevos y existentes. Proporcionamos un menú de métodos de pronóstico basados en evidencias, cada uno de los cuales es útil en algunas situaciones, pero no en otras, y analizamos sus limitaciones. A continuación, exponemos las necesidades de información del trabajo de elaborar un pronóstico, así como las tareas expuestas en los primeros seis capítulos de este libro que permiten que los empresarios y administradores comprendan su mercado y los contextos competitivos, para seguir una guía sobre cómo reunir, recolectar y reportar datos relevantes para la toma de decisiones de marketing (es decir, **investigación de mercado**). La parte del capítulo que se refiere a una investigación de mercado tiene dos metas. Primero, deseamos permitir que cada uno de nuestros lectores sea un usuario informado y crítico de la investigación de mercado, puesto que la mayoría de quienes toman decisiones estratégicas se apoyan, en parte, en esta investigación para orientar las decisiones clave de nivel corporativo y nivel de negocios, como vimos en el capítulo 2. En segundo término, deseamos proporcionar a nuestros lectores al menos un nivel elemental de competencia para diseñar y realizar estudios de investigación de mercado de varias clases, de modo que puedan, incluso con presupuestos mínimos, obtener conocimientos útiles del mercado y de la competencia para informar de sus decisiones. Dependiendo de los presentimientos, en lugar de preguntas de investigación cuidadosamente pensadas —incluso las formuladas modestamente planteadas con rapidez—, pueden ser riesgosas.

NOTA CLAVE

Proporcionamos un menú de métodos de pronóstico basados en evidencias, cada uno de los cuales es útil en algunas situaciones, pero no en otras.

NOTA CLAVE

Deseamos que cada uno de nuestros lectores sea un usuario informado y crítico de la investigación de mercado.

¡Todo pronóstico es erróneo!

Nunca hemos sabido de un administrador que alguna vez haya visto un pronóstico convertido *exactamente* en dinero. Algunos pronósticos son demasiado altos; otros, demasiado bajos. Hacer pronósticos es un trabajo inherentemente difícil, porque nadie tiene una bola de cristal perfecta. El futuro es inherentemente incierto, en especial los mercados actuales, que cambian de manera tan rápida. Los deseos y necesidades de los consumidores cambian, azotados por los vientos de las macrotendencias siempre cambiantes. Los competidores van y vienen. Las nuevas tecnologías barren con las anteriores. Algunos pronósticos están basados en extensas y costosas investigaciones; otros, en preguntas a pequeña escala, y hasta los hay que son corazonadas no informadas. Como hemos visto, sin embargo, un pronóstico desempeña un papel determinante

en cualquier tipo de planeación y presupuesto en cualquier clase de negocios y otras organizaciones.[3] Dadas las probabilidades y riesgos que conlleva un pronóstico *muy* equivocado, casi siempre es indispensable realizar un esfuerzo para elaborar un **pronóstico basado en evidencias**, en lugar de conjeturas desordenadas, incluso cuando hay escasez de tiempo y dinero. De modo que debemos pronosticar, pero, ¿cómo?

Caja de herramientas para hacer un pronóstico: una herramienta para cada situación de pronóstico



Antes de escoger un método para elaborar un pronóstico, en primer lugar se debe saber qué es lo que se va a estimar o pronosticar. Primero está el tamaño del mercado potencial, es decir, la probable demanda proveniente de todos los compradores reales y potenciales de un producto o clase de producto. Una estimación del **potencial de mercado** a veces sirve como punto de partida para elaborar un pronóstico de ventas, que exploramos con más detalle más adelante en este capítulo. Para la empresa de Maddy y Laguë en Tanzania, los probables inversionistas desearán saber qué tan grande será el mercado potencial para el servicio telefónico en los años venideros, medido quizá en varias formas: en número de usuarios del servicio telefónico, en número y/o minutos de llamadas y en dólares o chelines de Tanzania. Este mercado está compuesto por los consumidores que probablemente tengan el deseo y capacidad para comprar y usar una tarjeta de teléfono, o uno de los demás servicios del African Communications Group (ACG) en uno de los teléfonos de paga del ACG. También está el tamaño del actual **mercado penetrado**, formado por aquellos que en realidad usan teléfonos activados con monedas en Tanzania en el momento de hacer el pronóstico. Los inversionistas desearán conocer estas cifras, el tamaño de los mercados potencial y penetrado de los segmentos de mercado que Maddy y Laguë pretenden abastecer, su **mercado objetivo**. También necesitarán un **pronóstico de ventas**, en el que pronostiquen los ingresos por ventas para el ACG, para cinco años o más. ¿Cómo podrían Maddy y Laguë hacer estas cosas?

Nota clave

Las organizaciones establecidas emplean dos métodos generales para elaborar un pronóstico de ventas: jerárquico (o top-down) y no jerárquico (o bottom-up).

Las organizaciones establecidas emplean dos métodos esenciales para elaborar un pronóstico de ventas: jerárquico (o *top-down*) y no jerárquico (o *bottom-up*). De acuerdo con el método jerárquico, una o varias personas centrales toman la responsabilidad de pronosticar y elaborar un pronóstico general, quizá usando datos económicos agregados, tendencias actuales de ventas y otros métodos que describimos brevemente.[4] Según el método no jerárquico, común en empresas descentralizadas, cada parte de la compañía prepara su propio pronóstico de ventas, y las partes se agregan para crear el pronóstico de la compañía como conjunto. Para un ejemplo de la forma en que los administradores de las divisiones de venta al menudeo de Gap Inc. combinan estos métodos para pronosticar ventas de un año para otro, vea la ilustración 7.1.

La lógica jerárquica también aplica al trabajo de Maddy y Laguë. Ellas pueden descomponer en varias piezas su demanda anticipada y sumar los componentes para crear el pronóstico global. Estas piezas podrían ser segmentos de mercado, por ejemplo, pequeños vendedores minoristas, personas que se ocupan del negocio de telefonía móvil, consumidores y otros; o líneas de producto, como es el ingreso por venta de tarjetas de teléfonos o teléfonos de paga individuales, tarifas por servicio de correo de voz, tarifas por localización de personas, y aspectos semejantes. El uso del método jerárquico presenta numerosas ventajas. Primero, este método las forzará a pensar claramente acerca de los impulsores de demanda en cada segmento de mercado o línea de productos, y así entender mejor el potencial real de sus negocios y sus partes.[5] En segundo término, se verán forzadas a hacer suposiciones explícitas acerca de los impulsores de demanda en cada categoría, suposiciones que pueden debatir, y apoyar con evidencias reunidas en su investigación, con los probables inversionistas y que ellas puedan verificar posteriormente cuando el negocio se desarrolle. En tercer lugar, este método facilita una planeación con la idea de "qué pasaría si". Se pueden hacer varias combinaciones de segmentos de mercado y/o líneas de producto para construir un plan de negocios que parezca viable.

Ilustración 7.1 Pronóstico de ventas de Gap para el próximo año

En el minorista internacional Gap Inc., el pronóstico de ventas para el año siguiente de cada una de sus divisiones, Gap, Banana Republic y Old Navy, es un proceso importante que impulsa una serie de decisiones, incluyendo cuánta mercancía se piensa comprar para el año siguiente. Se utilizan los dos métodos: el jerárquico y el no jerárquico. En Old Navy, por ejemplo, cada vendedor genera un pronóstico del nivel de ventas —blusas tejidas para mujeres, jeans para hombre, etc.— que su categoría puede alcanzar en el año siguiente. Los administradores de mercancías en grupo ofrecen entonces sus entradas y suman estos números para crear un pronóstico total desde una perspectiva de ventas. La organización de operaciones de la tienda, que suma tiendas y grupos de tiendas, genera un segundo pronóstico no jerárquico. Simultáneamente, en la casa matriz de California se elabora una cantidad jerárquica con el uso de datos macroeconómicos, metas de crecimiento corporativo y otros factores. Entonces se comparan los tres pronósticos, se debaten las diferencias y se determina una cantidad final en la que se basan la adquisición de mercancía y los presupuestos de gastos. Aun cuando el esfuerzo para elaborar este pronóstico es considerable, el interés general en el proceso ayuda a asegurar una entrada informada al pronóstico, así como el subsiguiente compromiso de "lograr los números". Lo más importante es que Old Navy comprueba que los diferentes procesos, junto con el análisis resultante, llevan a pronósticos considerablemente mejores.

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. De "Rocket Science Retailing Is Almost Here: Are You Ready?", de Marshall L. Fischer, Ananth Raman y Anna Sheen McClelland, julio-agosto de 2000. Copyright © 2000 por la Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

¿Qué métodos de pronóstico, o herramientas, pueden escoger Maddy y Laguë? Hay seis métodos principales basados en evidencias para estimar el potencial de un mercado o pronosticar ventas: métodos estadísticos, observación, encuestas, analogía, juicio y pruebas de mercado.[6] Un séptimo método, no basado en evidencias, el método SWAG (Silly Wild-@*# Guess), no se permite aquí, aun cuando tiene algo más para apoyar algunos pronósticos.

Métodos estadísticos y otros métodos cuantitativos

Los **métodos estadísticos** usan la historia pasada y varias técnicas estadísticas, tales como regresión múltiple o análisis de serie de tiempos para pronosticar el futuro con base en una extrapolación del pasado.[7] Este método por lo general no es útil para el African Communications Group (ACG) u otros empresarios o administradores que estén a cargo de pronosticar ventas para un nuevo producto o un nuevo negocio. No hay historia en su empresa en la cual puedan basar un pronóstico estadístico.

En empresas establecidas, de productos establecidos, los métodos estadísticos son extremadamente útiles. Cuando Michelin, el fabricante de neumáticos, desea pronosticar la demanda para el mercado de neumáticos de repuesto para automóviles en Asia del año siguiente, puede construir un modelo estadístico que usa factores como el número y antigüedad de vehículos que actualmente circulan por los caminos de Asia, el pronóstico del producto interno bruto para la región, la demanda de los últimos años, y otros factores relevantes para pronosticar el potencial de mercado, así como las propias ventas de Michelin de repuesto de neumáticos del año siguiente. Es probable que este procedimiento ofrezca un pronóstico más preciso que otros métodos, en especial si Michelin tiene años de experiencia con los que calibra su modelo estadístico.



NOTA CLAVE

Los métodos estadísticos generalmente suponen que el futuro será muy parecido al pasado. A veces éste no es el caso.

Al igual que con todos los métodos de pronóstico, los métodos estadísticos tienen limitaciones notorias. Las más importantes de éstas son los métodos estadísticos que generalmente suponen que el futuro será muy parecido al pasado. A veces éste no es el caso. US WEST (ahora Qwest Communications), la compañía regional telefónica de Bell que presta servicio a las regiones de las Montañas Rocosas y del noroeste de Estados Unidos, se metió en problemas en la década de 1990 cuando sus modelos estadísticos empleados para pronosticar necesidades para su capacidad telefónica no consideraron el uso rápidamente creciente de módems de computadora, faxes y segundas líneas para adolescentes en casas en Estados Unidos. De pronto, el número promedio de líneas por casa se disparó y no había una planta física suficiente, cables subterráneos, conmutadores, etc.,

para dar espacio a la creciente demanda. Los consumidores tenían que esperar, a veces durante meses, para obtener líneas adicionales, ¡y no estaban contentos con esto! Del mismo modo, si cambian las características del producto o del mercado, los modelos estadísticos empleados sin un criterio adecuado pueden no cumplir con ese ritmo. Cuando los fabricantes de neumáticos para automóvil producen neumáticos que duren 80 000 millas en lugar de 30 000 a 50 000, se reduce la demanda anual de neumáticos de repuesto. Si los fabricantes de automóviles fueran a cambiar el número de ruedas de un auto típico de cuatro, los anteriores modelos estadísticos también tendrían problemas. Por ejemplo, muchas camionetas de gran capacidad de carga vendidas en Estados Unidos están equipadas con seis ruedas.

También se han creado otros métodos cuantitativos de pronósticos, en especial para pronosticar nuevos productos. Éstos incluyen métodos para modelar en forma automática la difusión de procesos de innovación para artículos duraderos para consumo[8] (que se estudian en el capítulo 4) y análisis conjunto,[9] un método para pronosticar el impacto en la demanda del consumidor respecto de las diferentes combinaciones de atributos que podrían incluirse en un nuevo producto.

Observación

Otro método para elaborar un pronóstico con base en evidencia es observar directamente, o reunir información existente, acerca de lo que hacen los consumidores reales en el mercado de producto de interés. Maddy y Laguë realizaron un estudio del uso de teléfonos de paga en Tanzania para averiguar cuántos minutos por día se usaba un teléfono de paga típico. Su estudio demostró que diariamente se hacían en promedio 150 llamadas de tres minutos en los 60 teléfonos de paga en operación proporcionados por otras compañías de Dar es Salaam. El ingreso para casi todos los teléfonos de paga oscilaba entre los 100 y 150 dólares.[10]

Nota clave

El pronóstico basado en la observación es atractivo porque se fundamenta en lo que realmente hacen las personas.



Al igual que los métodos estadísticos, el **pronóstico basado en la observación** es atractivo porque se fundamenta en lo que realmente *hacen* las personas. Si la información del comportamiento o uso se puede hallar en fuentes secundarias existentes —archivos de una compañía, una biblioteca o internet—, la recolección de datos es más rápida y barata que si debiera diseñarse y llevarse a cabo un nuevo estudio como el de Maddy y Laguë. En productos nuevos para todo el mundo, no obstante, por lo general no es posible la observación y no existen datos secundarios, puesto que el producto a veces no existe, excepto en forma de concepto. Si no hubiera teléfonos de paga en Tanzania o en un país semejante, no hubiera sido posible la observación. Las pruebas de mercado, que estudiamos más adelante en esta sección, son una forma de obtener información real de compra acerca de productos nuevos para todo el mundo.

Encuestas

Otra forma común de pronosticar ventas o estimar el potencial de un mercado es llevar a cabo encuestas que se pueden efectuar con diferentes grupos de entrevistados. A los consumidores, después de mostrarles un enunciado del concepto del producto[11] o un prototipo o muestra del producto, se les pregunta qué probabilidad hay de que compren, creando una **encuesta de intenciones de compradores**. A los compradores también se les puede preguntar acerca de su actual comportamiento de compras: qué compran, con qué frecuencia o cuánto usan. A los vendedores se les puede preguntar qué tan probable es que vendan, completando así una **encuesta de la opinión de los vendedores**. También pueden ser entrevistados expertos de varias clases, como miembros del canal de distribución, proveedores, consultores, ejecutivos de una asociación de comercio, etcétera.

Como parte de su investigación en Dar es Salaam, Maddy y Laguë hicieron una encuesta a clientes de teléfonos de paga para averiguar más. Descubrieron que 65% usaban teléfonos de paga porque no tenían acceso a otro teléfono que funcionara, ¡buena noticia para el concepto del African Communications Group (ACG)! Sesenta y tres por ciento eran clientes de negocios, 20% eran estudiantes o maestros y 17% eran otros clientes ajenos a los negocios. Los clientes de negocios gastaban un promedio de 10 dólares por semana por 14 llamadas telefónicas, y los

Ilustración 7.2

ENCUESTA DE INTENCIONES DE LOS COMPRADORES: LO QUE LA GENTE DICE NO ES LO QUE HACE

Cuando la división de alimentos refrigerados de Nestlé en Estados Unidos estaba considerando adquirir Lambert's Pasta and Cheese, fabricante de pasta fresca, deseaba pronosticar el probable volumen de ventas del primer año si la adquisición se completaba. Para hacerlo, Nestlé utilizó una prueba de concepto en la que se preguntaba a los consumidores, entre otras cosas, cuál era la probabilidad de que *probaran* el producto de pasta fresca. Los resultados fueron como se muestra en las primeras dos columnas de la tabla siguiente:

Intención de compra	% de respuesta	Reducción práctica para fines de pronóstico	Porcentaje de mercado considerado probable para realmente comprar
Definitivamente compraría	27	Multiplique por .8	27% × **.8** = 21.6%
Probablemente compraría	43	Multiplique por .3	43% × **.3** = 12.9%
Podría o no podría comprar	22	Cuente como cero	
Probable o definitivamente no compraría	8	Cuente como cero	
Totales	100		21.6% + 12.9% = 34.5%

Aun cuando 70% de los consumidores encuestados indicaron que era probable que compraran, la experiencia de Nestlé indicaba que estos porcentajes llamados "dos cajas arriba" deberían reducirse en forma abrupta: las respuestas "Definitivamente" se redujeron en 20%, en tanto que las respuestas de "Probablemente" se redujeron en 70%. Las respuestas "Podría" se consideraron como "No". Estos ajustes, mostrados en las columnas tres y cuatro, redujeron la cifra de 70% en más de la mitad, a 34.5%. Casi todos los fabricantes de productos para el consumidor que emplean pruebas de concepto usan reglas prácticas semejantes cuando interpretan la información profunda de compras con fines de pronóstico, porque han aprendido que lo que la gente *dice* que comprarán rebasa lo que *realmente* comprarán. En varias situaciones de pronóstico es útil una lógica similar.

Fuente: Originalmente publicada como Marie Bell y V. Kasturi Rangan, *Nestlé Refrigerated Foods: Contadina Pasta and Pizza* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995). Reproducida con permiso de Nestlé USA, Inc.

clientes que no eran de negocios gastaban 6 dólares por semana por 12 llamadas.[12] Al combinar estos números con los datos demográficos de la población de ciudadanos de Tanzania, Maddy y Laguë tenían ya lo que necesitaban para elaborar un pronóstico jerárquico de mercado potencial, con base en evidencias, de segmento de mercado por segmento de mercado.

NOTA CLAVE

Las encuestas poseen importantes limitaciones. En primer término, una de ellas es que lo que las personas dicen no siempre es lo que hacen.

Las encuestas poseen limitaciones importantes. En primer término, una de ellas es que lo que las personas *dicen* no siempre es lo que *hacen.* Los resultados de las encuestas a los consumidores respecto a la intención del comprador siempre se reducen para tomar en cuenta este hecho. En la ilustración 7.2 vea un método común para hacerlo así. En segundo término, las personas encuestadas pueden no estar informadas pero, si se les pide su opinión, es probable que la den. En tercer lugar, lo que las personas imaginan acerca del concepto de un producto en una encuesta puede no ser lo que en realidad se entrega una vez que se lanza el producto. Si a los consumidores se les pregunta si comprarían una "salsa de pasta del viejo mundo con sabor casero", seguramente darán una respuesta, pero que en realidad les *guste* el sabor y textura de la salsa es otra historia. En general, los métodos estadísticos y de observación, cuando se dispone de información o de situaciones adecuadas donde aplicarlos, son mejores que los métodos de encuestas para pronosticar, porque estos métodos están basados, por lo menos en parte, en lo que las personas *han hecho o comprado realmente* (por ejemplo, el número de autos viejos que hay en realidad en circulación, o la duración de las llamadas desde los teléfonos de paga en Tanzania), mientras que los métodos de encuesta (¿es probable que usted compre neumáticos de repuesto este año?, ¿con qué frecuencia es probable que use el teléfono de paga?) están basados en lo que las personas *dicen*, que es un indicador menos confiable de su comportamiento futuro.

Analogía

Un método que se emplea con frecuencia para pronósticos de un nuevo producto, donde no son posibles métodos estadísticos ni observaciones, consiste en pronosticar por **analogía** las ventas

NOTA CLAVE

Un método que se emplea con frecuencia para formular el pronóstico de un nuevo producto, donde no son posibles métodos estadísticos ni observaciones, consiste en pronosticar por analogía las ventas o el potencial del mercado para un nuevo producto o clase de producto.

o el potencial del mercado para un nuevo producto o clase de producto. De acuerdo con este método, el producto se compara con productos similares de los que *existen* datos históricos. Cuando Danone, el vendedor líder de yogur en Europa, planea introducir un nuevo sabor, es probable que sus administradores analicen la historia de las ventas de anteriores lanzamientos para pronosticar las ventas del más reciente sabor. Este método también se usa para nuevos productos de alta tecnología en el mundo, para los que no existen prototipos o es muy costoso producirlos. Más que llevar a cabo encuestas para preguntar a consumidores acerca de su probabilidad de comprar un producto que apenas se pueden imaginar (¿qué habría dicho alguien en 1978 acerca de su probabilidad de comprar una computadora personal?), los pronosticadores consideran introducciones de productos relacionados con los que se puede comparar el nuevo producto. Los primeros pronósticos sobre la televisión de alta definición (HDTV) se hicieron así, comparando la HDTV con los patrones históricos de penetración de la TV a color, grabadoras de videocasete (VCR), cámaras videograbadoras y otros productos electrónicos de consumo.[13]

Como siempre, hay limitaciones. Primero, el nuevo producto nunca es exactamente como el que se compara por analogía. Las primeras videocaseteras penetraron en los hogares de Estados Unidos a un ritmo mucho más rápido que la TV a color. ¿Qué analogía debía usarse para la HDTV? ¿Por qué? En segundo término, las condiciones competitivas y del mercado pueden diferir de una manera considerable a partir de que se lanzó el producto análogo. Es necesario tomar en cuenta estas condiciones.

Juicio

Mientras que dudamos en llamarlo método de pronóstico en sí mismo, dado que se requiere un juicio capaz e informado para *todos* los métodos, a veces se hacen pronósticos a partir *sólo* del **juicio** basado en la experiencia, o intuición. Algunos tomadores de decisiones son intuitivos en sus procesos de decisión y no siempre pueden articular la base para sus juicios. Un comprador de calzado de Nine West Group, fabricante internacional y minorista de zapatos y accesorios de moda, dijo que "el pronóstico de tendencias es algo visceral que no se puede someter a entrenamiento. Yo confío en mi sentido del color y la textura, y a veces no puedo explicar por qué de pronto siento algo... Sólo sé".[14] Quienes tienen suficiente experiencia para hacer pronósticos en un mercado que conocen bien, pueden ser muy precisos en sus pronósticos intuitivos. Desafortunadamente, con frecuencia es difícil que defiendan sus pronósticos ante quienes están preparados con métodos basados en evidencias cuando ambos difieren. Sin embargo, no se puede subestimar la importancia de un juicio experimentado en pronósticos, si se usa sólo y de modo intuitivo, o en coordinación con métodos basados en evidencias.

NOTA CLAVE

Quienes tienen suficiente experiencia para hacer pronósticos en un mercado que conocen bien pueden ser muy precisos en sus pronósticos intuitivos. Desafortunadamente, con frecuencia es difícil que defiendan sus pronósticos.

Pruebas de mercado

Las **pruebas de mercado** de varias clases constituyen el último de nuestros métodos comúnmente usados. En el capítulo 11 exponemos la prueba de mercado con más detalle, pero aquí son pertinentes algunas observaciones. Utilizadas durante mucho tiempo para nuevos productos, las pruebas de mercado, por ejemplo, los **mercados experimentales de prueba**, se pueden hacer bajo condiciones experimentales controladas en laboratorios de investigación, o en **mercados de prueba** en vivo con publicidad y promociones y distribución en tiendas.

NOTA CLAVE

El uso de mercados de prueba ha declinado en las últimas dos décadas por dos razones.

El uso de mercados de prueba ha declinado en las últimas dos décadas por dos razones. Primero, su realización es costosa porque deben producirse cantidades considerables del nuevo producto y deben pagarse actividades de marketing de varias clases. Más importante aún es que, en el ambiente saturado de datos hoy en día, en especial para productos de consumo vendidos en supermercados y a grandes comerciantes, los competidores pueden comprar los datos recolectados a través de escáneres en las cajas registradoras y enterarse de los resultados del mercado de

prueba, sin cargar con ningún gasto. Lo diabólico es que los competidores entren en tácticas de marketing para confundir a la compañía que realiza la prueba al aumentar programas de muestreo, ofrecer grandes descuentos o promociones de lleve dos por uno o distorsionando de otra forma los patrones normales de compra en la categoría. Por otra parte, los mercados experimentales de prueba todavía se usan comúnmente.



La aparición de internet ha hecho posible una nueva clase de prueba de mercado: una oferta hecha directamente a consumidores a través de la red. Se han intentado métodos como ofertas a salas de internet con *chat* (diálogo), grupos interesados o listas de correos electrónicos de clientes actuales. El uso de estas técnicas ha aumentado, debido a la capacidad de las empresas para realizar estas pruebas con rapidez y a bajo costo. En el capítulo 15 exploramos con más detalle éstas y otras estrategias de marketing en internet.

Matemáticas que conllevan los pronósticos

Cualquiera que sea el método empleado, el propósito final de realizar un pronóstico es terminar, con números que reflejen lo que piensa el pronosticador, el resultado más probable, o a veces una montaña de resultados bajo suposiciones diferentes, en términos del potencial de mercado futuro o para las ventas de un producto o línea de productos. La combinación del juicio y otros métodos lleva con frecuencia al uso de cualquiera de dos métodos matemáticos para determinar los números finales: el cálculo de la relación de la cadena o el uso de índices. Vea en las ilustraciones 7.3 y 7.4 los ejemplos en que se aplican estos cálculos matemáticos para llegar a pronósticos de ventas. Ambos métodos se inician con una estimación del potencial de mercado (el número de familias del mercado objetivo en la ilustración 7.3; el potencial del mercado nacional para una categoría de producto en la ilustración 7.4). El potencial de mercado se multiplica entonces por varios factores fraccionarios que, tomados juntos, pronostican la parte del total de potencial de mercado que una empresa o producto pueden esperar obtener. En la ilustración 7.3, que muestra el más detallado de los dos métodos, los factores reflejan el atractivo del producto a los consumidores, como se mide por datos de investigación de marketing y el programa de marketing planeado de la compañía.

Ilustración 7.3

PRONÓSTICO DE LA RELACIÓN DE LA CADENA: PRUEBA DE PASTA FRESCA

Una vez terminada la investigación de Nestlé acerca de la pasta fresca (vea la ilustración 7.2), se utilizó el método de la relación de cadena para calcular el número total de familias que probarían su pasta fresca. El cálculo de la relación de cadena fue:

Resultados de investigación para:	Datos de investigación	Cálculo de la relación de cadena	Resultado
Número de familias en el mercado objetivo	77.4 millones		
Propósito de compra de concepto: cifra ajustada de la ilustración 7.2	34.5% probarán el producto	77.4 millones × 34.5%	26.7 millones de familias lo probarán *si lo saben*
Ajuste de conocimiento: con base en el nivel de publicidad planeado	48% estarán informados sobre el producto	26.7 millones × 48%	12.8 millones de familias lo probarán *si encuentran el producto en su tienda*
Ajustes de distribución: basados en el probable límite de distribución en supermercados, dado el plan promocional de introducción	El producto obtendrá distribución que llegue a 70% de las familias en Estados Unidos	12.8 millones × 70%	9.0 millones probarán el producto

En varias situaciones de pronóstico es útil una lógica similar a la relación de cadena

Fuente: Originalmente publicado como Marie Bell y V. Kasturi Rangan, *Nestlé Refrigerated Foods: Contadina Pasta and Pizza* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995). Reproducido con permiso de Nestlé USA, Inc.

Ilustración 7.4 Estimación del potencial de mercado a través de índices

En muchos países hay publicados índices de comportamiento de compras, incluyendo el "Annual Survey of Buying Power", publicado por *Sales and Marketing Management* en Estados Unidos. El índice de capacidad de compra (BPI) es una suma ponderada del porcentaje de una región geográfica de la capacidad nacional de compra para la región, con base en información de ingresos del censo (valor = .5), más el porcentaje de ventas nacionales minoristas para la región (valor = .3), más el porcentaje de la población nacional ubicada en la región (valor = .2). Si este cálculo llega a 3.50 en un estado o región determinada, podría esperarse que de esa zona geográfica provinieran 3.5% de las ventas de una categoría determinada (juguetes, herramientas eléctricas o cualquier cosa).

Los **índices desarrollados de categoría** (*category development indices*, CDI) son índices semejantes que reportan la relación entre el consumo en cierta *categoría* (por ejemplo, ventas en restaurantes) y la población de una región geográfica definida. Las asociaciones de comercio o revistas de comercio de la categoría relevantes suelen publicar estos índices. Las relaciones de más de 1.0 para una región geográfica particular, por ejemplo la zona metropolitana de Chicago, indican que en esa región se hacen más negocios que el promedio (comparado con el país en su conjunto) en esa categoría. Los **índices de desarrollo de marca** (*brand development indices*, BDI) comparan las ventas de una *marca* determinada (por ejemplo restaurantes Pizza Hut) en una población. Las compañías que usan los índices BDI por lo general los calculan para su propio uso. La relación entre el BDI y el CDI para una región determinada es un indicador de cómo se vende una marca, en comparación con el total en su categoría en esa región. Estos índices diversos son útiles para estimar el potencial de mercado en zonas geográficas definidas. No obstante, son números sin elaborar puesto que no consideran diferencias en el comportamiento de los consumidores de una región a otra. El CDI o el BDI para vehículos para nieve en Minnesota (con sus inviernos gélidos) es mucho más alto que en la fresca Texas, por ejemplo. Tratar de rectificar este desequilibrio al aumentar el presupuesto de publicidad para vehículos para nieve en Texas sería muy difícil.

Precauciones y advertencias en los pronósticos

Claves para un buen pronóstico

Hay dos claves importantes para mejorar la credibilidad y precisión de los pronósticos de ventas y el potencial de mercado. La primera es hacer explícita la **suposición** en la que está basado el pronóstico. De esta forma, si hay debate o duda acerca del pronóstico, las *suposiciones* se pueden debatir y se pueden obtener los datos para apoyar las suposiciones. La conversación resultante es mucho más útil que exponer simples opiniones acerca de si el pronóstico es demasiado elevado o demasiado bajo. Para el African Communications Group la combinación de métodos de observación y de pronóstico de encuesta permitió que Maddy y Laguë articularan las suposiciones en las que basaron sus pronósticos de ingreso, y para apoyar estas suposiciones con información. Su pronóstico basado en evidencias contribuyó a que obtuvieran un capital inicial de 3.5 millones de dólares para levantar su empresa desde cero.[15]

NOTA CLAVE

Hay dos claves importantes para mejorar la credibilidad y precisión de los pronósticos de ventas y el potencial de mercado.

La segunda clave para un pronóstico efectivo es usar métodos múltiples. Cuando los pronósticos obtenidos por métodos diferentes convergen cerca de una cifra común, se puede dar más confianza a esa cifra. El procedimiento empleado en Gap Ing. para pronosticar las ventas del año siguiente (vea la ilustración 7.1) es un ejemplo de este método. Cuando los pronósticos obtenidos por métodos múltiples divergen, se pueden examinar las suposiciones inherentes en cada uno para determinar en cuál conjunto de suposiciones se puede confiar más. Por último, cualquier pronóstico está casi equivocado. Deben crearse planes de contingencia para hacer frente a la realidad que, finalmente, se impone.[16]

Tendencias en pronósticos

NOTA CLAVE
Las restricciones de capacidad a veces se interpretan mal como pronósticos.

En los pronósticos deben reconocerse varias fuentes de tendencia potencial. Primero, quienes elaboren pronósticos están sujetos a anclar tendencias, donde los pronósticos están quizá incorrectamente "anclados" en cifras históricas recientes, aun cuando las condiciones del mercado hayan cambiado de manera importante, para bien o para mal.[17]

En segundo lugar, las restricciones de capacidad a veces se interpretan mal como pronósticos. Alguien que planea abrir un taller de lavado de autos que pueda atender un auto cada siete minutos está equivocado si supone que hay suficiente demanda para que el taller opere siempre a ese ritmo. Una cadena de restaurantes que puede atender sus mesas 2.5 veces cada noche, en promedio, todavía debe hacer investigación de mercado para averiguar cuánto volumen de clientela realmente producirá un restaurante nuevo. Si se abren otros restaurantes similares de 80 mesas en dos áreas comerciales, con diferente tipo de población y densidad y con diferentes niveles de competencia, los niveles de venta serán variables.

Otra fuente de tendencia en pronósticos es la de paga de incentivos. Los planes de bonos pueden hacer que los administradores inflen o desinflen artificialmente los pronósticos, ya sea en forma intencional o de otro modo. "Forzar" esto, es decir, establecer el pronóstico u objetivo de una cifra que se pueda alcanzar con facilidad para ganar bonos cuando se supere esa cantidad, es una práctica común. Por último, las suposiciones no expresadas pero que son implícitas pueden exagerar un pronóstico bien intencionado. Mientras que 34.5% de los encuestados (después de ajustes, como se ve en la ilustración 7.2) pueden indicar su disposición a comprar un nuevo producto de comestibles, por ejemplo pasta fresca, para que el pronóstico sea un éxito se requiere que los consumidores en realidad *estén enterados* del nuevo producto cuando se introduzca, y que el producto *realmente se encuentre* en los estantes del supermercado. Las suposiciones de conciencia (que el público esté enterado) y que la **cobertura de distribución** está a niveles menores a 100%, dependiendo de la naturaleza del programa planeado de marketing para el producto, deben aplicarse a ese pronóstico usando el método de la relación de cadena (vea la ilustración 7.3).

¿Por qué información? ¿Por qué investigación de mercado?

En la primera parte de este capítulo expusimos varios métodos de hacer pronósticos, cada uno de los cuales exige recolectar datos. Del mismo modo, los primeros seis capítulos presentaron estructuras para alcanzar un mejor conocimiento de las condiciones competitivas y de mercado, así como de lo que los compradores de un mercado determinado desean y necesitan, lo que llamamos **conocimiento del mercado**.[18] Para conocer el mercado también se requiere información, y hasta aquí hemos hecho poco análisis de cómo podríamos hallar mejor la información necesaria. Sin información relevante y oportuna, el conocimiento del mercado suele ser incompleto y mal informado, con base quizá en corazonadas o intuiciones que podrían ser o no ser correctas.

Sin un adecuado conocimiento del mercado, es probable que las decisiones de marketing estén mal orientadas. Pueden introducirse productos para los que haya poca demanda, pero sólo para fracasar en seguida. Se puede entrar en nuevos mercados, a pesar de que las condiciones de mercado o de la industria hagan poco probable el éxito. Es posible que se pasen por alto mercados atractivos; los productos se pueden vender al mercado objetivo equivocado, cuando a los consumidores de otro segmento de mercado les gustaría más el producto. Los precios pueden ser demasiado altos, lo que reduce las ventas, o demasiado bajos, perdiendo dinero. El dinero para publicidad y promociones puede gastarse mal. Pueden escogerse los segundos mejores canales de distribución. Todos estos resultados son demasiado comunes. Con frecuencia, son el resultado de decisiones de marketing mal informadas. Una investigación de marketing bien diseñada o ejecutada en forma competente puede reducir las probabilidades de estos resultados desagradables.

Por lo tanto, en el resto de este capítulo exponemos el desafío de obtener conocimiento del mercado, incluyendo el desarrollo de sistemas para rastrear la información pertinente del mercado dentro y fuera de la empresa, así como el diseño e implementación de más estudios objetivo destinados a reunir información acerca de un problema particular de marketing. Comenzamos por estudiar las clases principales de **sistemas de conocimiento del mercado** empleados en compañías grandes y pequeñas, y mostramos la forma en que estos sistemas pueden mejorar la oportunidad y calidad de las decisiones de marketing.

Sistemas de conocimiento del mercado: trazar un camino hacia una ventaja competitiva

El marketing se está convirtiendo rápidamente en un juego donde la información gana la carrera para obtener ventaja competitiva. Hay cuatro sistemas de conocimiento del marketing que por lo común se emplean, en los que se apoyan las compañías para mantener el paso de los avances diarios: registros internos respecto al rendimiento del marketing en términos de ventas y la efectividad y eficiencia de los programas de marketing, bases de datos, sistemas competitivos de información y el sistema para organizar los contactos con el cliente. Es probable que el uso efectivo de estos sistemas atraiga más clientes, más contentos y también más leales. Pocos de estos sistemas existían en su forma actual, pero los avances en el procesamiento y transmisión de datos permitieron establecerlos a un costo atractivo.

NOTA CLAVE

El marketing se está convirtiendo rápidamente en un juego donde la información gana la carrera para obtener ventaja competitiva.

Sistemas internos de registro

Todos los lunes por la mañana, cada director de ventas al menudeo en la casa matriz de Nine West Retail Stores, principal operador de zapaterías de especialidades, recibe el "Godzilla Report", que son tablas de ventas detalladas e información de inventario acerca de los artículos de venta rápida en las tiendas Nine West de la semana previa.[19] Por estilo y color, cada director se entera de qué artículos de sus tiendas se venden rápido y tiene que reabastecerse. Un reporte similar proporciona información acerca de todos los demás estilos que venden las tiendas Nine West, de modo que los que se venden con lentitud se pueden marcar o transferir a tiendas donde estos estilos tienen mayor demanda. Otros reportes agregan información de ventas por estilo y color; por categoría de mercancía (por ejemplo, para vestir o informal); zona o región de tienda; y durante varios periodos. La información proporcionada por estos reportes constituye la base de la toma de decisiones de Nine West acerca de qué calzado ofrecer en cuáles de sus tiendas. Imaginemos lo difícil que sería el trabajo del director de ventas al menudeo sin los sistemas de punto de escala actuales para reunir y reportar estos datos. Imaginemos la ventaja potencial que Nine West tiene sobre otras tiendas de calzado que no cuentan con esta información.

Todo profesional del marketing, no sólo los vendedores minoristas, necesita información acerca de "qué se vende y qué no se vende". Desafortunadamente, los sistemas de contabilidad no suelen contar con estos datos. Por lo general, estos sistemas sólo rastrean el dinero de los ingresos, sin información acerca de *cuáles* bienes o servicios se vendieron. Así, los vendedores necesitan **sistemas internos de registro** para rastrear lo que se vende, con qué rapidez, en qué locales, a qué clientes, y así. Proporcionar la entrada al diseño de estos sistemas, de manera que los datos correctos se den a las personas apropiadas en el tiempo apropiado es una responsabilidad decisiva de marketing en cualquier compañía. Pero lo que es una información de marketing decisiva varía de una compañía a otra y de una industria a otra.

NOTA CLAVE

Todo profesional de marketing, no sólo los vendedores minoristas, necesita información acerca de "qué se vende y qué no se vende". Desafortunadamente, los sistemas de contabilidad no suelen contar con estos datos.

Los directores de ventas al menudeo de Nine West necesitan saber qué estilos y colores se venden, en cuáles tiendas, a qué ritmo. Wal-Mart piensa que sus principales proveedores necesitan conocer la información de sus artículos tienda por tienda y sus ventas por categoría, de modo que proporciona acceso en línea protegida por contraseña a esa información y a esos



Ilustración 7.5

DISEÑO DE UN SISTEMA INTERNO DE REGISTRO PARA QUIENES TOMAN DECISIONES DE MARKETING

Preguntas a hacer	Implicaciones para una cadena minorista de zapaterías	Implicaciones para un vendedor de aparatos electrodomésticos a través de anuncios
¿*Qué información* es clave para dar a nuestros clientes lo que desean?	Necesita *saber* qué zapatos vender, en qué tiendas y mercados y a qué precio	Necesitan *saber* qué cosas vender, en qué mercados, a qué precio
¿*Qué decisiones normales de marketing* son críticas para nuestra rentabilidad?	*Decidir* qué calzado y categorías de calzado comprar más, de cuál comprar menos o de cuál deshacerse, en qué tiendas y mercados venderlos	*Decidir* en qué estaciones de TV, programas y horas del día, específicas, para poner anuncios para qué tipo de aparatos
¿*Qué datos* son críticos para manejar la rentabilidad?	Rotación de inventario y margen bruto	Margen de contribución (margen bruto menos costo de anuncios) por aparato vendido
¿*Quién* necesita saber?	Compradores y administradores de categorías de mercancía	Compradores de medios de comunicación, administradores de producto
¿*Cuándo* necesitan saber, para tener ventaja competitiva?	Necesitan saber antes que la competencia lo que se vende más, para ganar el mercado de un nuevo pedido. Para productos clasificados como perros, necesitan saber su comportamiento semanalmente, para rebajar el precio	Necesitan saber diariamente, para anuncios previos de noche, para reasignar dinero en efectivo para publicidad
¿En qué *secuencia* y a qué *nivel de agregación* deben reportarse los datos?	Secuencia de reporte: primero los más vendidos, en orden de rotación de inventario Agregación: por estilo y color para compradores, por categoría para administradores de mercancías	Secuencia de reporte: primero estaciones o programas de más audiencia, en orden de margen de contribución por aparato vendido Agregación: por estaciones o programas para compradores de publicidad, por aparato para administradores de producto

proveedores. Quienes realizan ventas por teléfono necesitan saber qué personas que llaman están originando ventas, a qué horas del día, para qué productos. Los vendedores de aparatos electrodomésticos a través de anuncios comerciales por televisión ya tarde en las noches necesitan saber qué anuncios en qué estaciones en qué ciudades funcionan, para gastar en medios de publicidad que sean más productivos. Las compañías que venden sus productos a mercados industriales por medio de vendedores externos necesitan saber no sólo qué productos se venden a qué clientes, sino también qué vendedores están vendiendo y cuánto, a qué márgenes y ritmos de gasto, a quién. Los vendedores también necesitan información acerca del estatus de los pedidos actuales, la historia de compras del cliente, etcétera.

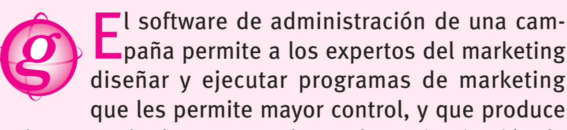
Para quienes tienen que desarrollar o actualizar sistemas internos de registro en la compañía, proporcionamos en la ilustración 7.5 una serie de preguntas para ayudar a quienes toman decisiones de marketing a especificar qué datos de venta generados internamente se necesitan, cuándo, para quiénes, en qué secuencia y a qué nivel de agregación.

Bases de datos de marketing

En el auge tecnológico de finales de la década de 1990, varias empresas lanzaron extensos y costosos proyectos para ayudarse a manejar mejor las relaciones con los clientes, por medio de un mejor uso de la información sobre los clientes. Aun cuando varios proyectos a gran escala de administración de las relaciones con los clientes (CRM) no han mostrado un adecuado rendimiento respecto a las inversiones, la CRM ha demostrado ser muy exitosa en el manejo de campañas de marketing. Vea un análisis de la forma en que una compañía se ha beneficiado de estas herramientas en la ilustración 7.6.

Muchas empresas han logrado grandes avances en su uso de las bases de datos de marketing en otras formas. Los vendedores por catálogo como Land's End y L. L. Bean, de Estados Unidos, saben quiénes son sus mejores clientes y qué categorías tienden a comprar. Los vendedores

Ilustración 7.6 Proyectos de administración de relaciones con los clientes (CRM): un caso de éxito de administración de una campaña



El software de administración de una campaña permite a los expertos del marketing diseñar y ejecutar programas de marketing que les permite mayor control, y que produce mejores resultados que en el pasado. La institución de caridad veterinaria, PDSA, en el Reino Unido, usa un software para administrar su base de datos de 3.5 millones de patrocinadores, sus 11 millones de transacciones y 22 millones de líneas de historia de correos previa. Debido a su actividad caritativa, PDSA se da cuenta de que no todos los patrocinadores desean estar permanentemente incluidos en su base de datos, y el sistema toma esto en cuenta para eliminarlos. PDSA usa la base de datos para efectivamente seleccionar clientes para sus campañas de envío de correspondencia y logra entre 10 y 12 millones de libras esterlinas en aportaciones cada año.

El banco europeo ING ha utilizado una compañía holandesa de software para implementar un sistema CRM (administración de las relaciones con los clientes) que le ha permitido identificar a sus clientes que nunca responden a la correspondencia que se les envía, con lo cual reducen sus envíos por correo 30% o 46 millones. Otros vendedores ayudan a compañías a identificar clientes que es más probable que sean detectados por los competidores, con lo que se reducen las molestias a los clientes.

Fuente: "Ringing the Changes", *Precision Marketing*, 20 de septiembre de 2002; Michael Dempsey, "FT Report—FT-IT—Getting Back to Basics in Battle to Win Customers", *Financial Times,* 6 de noviembre de 2002.

en línea como Amazon usan "cookies", que son firmas electrónicas puestas en la computadora personal de un cliente, de modo que no sólo rastrean lo que cada cliente ha comprado, sino que también reconocen al cliente cuando entra en el portal. Las líneas aéreas rastrean a miembros de sus programas de vuelo frecuente y seleccionan algunos para promociones especiales. La cadena de supermercados Tesco del Reino Unido utiliza sus tarjetas de lealtad para rastrear y analizar patrones de compra de los clientes, así como para ofrecerles cupones e incentivos personalizados por su comportamiento de compras. Tesco emplea su análisis para determinar la colocación de sus productos en los estantes, administrar campañas de cupones y personalizar carteras de valores de productos a tiendas individuales.[20]

NOTA CLAVE

El diseño de bases de datos para marketing, que aprovechan muy bien los datos de los clientes que las empresas pueden reunir, exige se consideren varios problemas importantes.

El diseño de bases de datos de marketing, que aprovechan muy bien los datos de los clientes que las empresas pueden reunir, exige que se consideren varios problemas importantes: el costo de reunir los datos, los beneficios económicos de usar los datos, la capacidad de la compañía para mantener los datos actualizados en la tan activa sociedad actual, y los rápidos avances en tecnología que permiten usar datos para obtener una ventaja máxima.

Reunir información, luego guardarla y mantenerla, siempre cuesta dinero. Si una compañía desea saber más acerca de la demografía y estilos de vida de sus mejores clientes, además de sus históricos de compra debe obtener sus datos demográficos y estilos de vida. Hacerlo así es más difícil de lo que parece; casi ninguna persona está dispuesta a pasar un tiempo llenando formatos que hacen preguntas molestas acerca de la educación, ingreso, si juegan tenis, y qué clase de auto poseen. El costo de reunir esta información debe ser ponderado contra su valor. ¿Qué se hará con la información una vez que está disponible?

Existen varias bases de datos comerciales, con una profundidad y calidad de información variable. Por ejemplo, la Polk Company (www.Polk.com) vende datos compilados de los registros de la licencia estatal de conductores en Estados Unidos, así como una base de datos demográfica y estilo de vida compilada de cuestionarios devueltos que se distribuyeron con tarjetas de garantía para artículos duraderos como son tostadoras, aparatos estereofónicos y otros semejantes. La base de datos de Donnelley DQI (www.Donnelley.com) abarca más de 150 millones de clientes y 90 millones de familias en Estados Unidos, e incluye más de 1 600 variables demográficas, de estilo de vida, de poder de compra y de valor de crédito, entre otras. El servicio PRIZM de Claritas (Potential Rating Index for Zip Markets, www.claritas.com) clasifica a los consumidores de Estados Unidos en uno de 62 grupos demográficos y de comportamiento distintos, según el código postal y ruta del transportista postal donde viven. Para el mercado del Reino Unido, las bases de datos geodemográficos se pueden comprar a CACI,[21] conocida por su base de



datos ACORN, y Experian,[22] que ofrece su base de datos MOSAIC. Estas bases de datos son herramientas útiles para identificar consumidores que tienen su centro de actividad en la zona donde viven. Una advertencia importante para todas las bases de datos geodemográficos es que la precisión de los datos disminuye a medida que aumenta la atomización de la zona, es decir, los clientes pueden compartir el mismo código postal, pero pueden pertenecer a segmentos económicos muy disparejos.

Prácticamente cualquier emisor de tarjetas de crédito, editor de revistas, grupo de afinidad (por ejemplo, miembros del Club Ejecutivo de British Airways) y otros que vendan o traten directamente con consumidores venden sus bases de datos de los clientes. Los vendedores que consideren comprar listas, u otros servicios de cualquiera de estos expedidores comerciales de bases de datos, necesitan preguntar exactamente cómo y dónde se colectan los datos y cuándo (¿se han cambiado 20% de las personas de la lista?). También deben comparar los costos de las bases de datos que contengan nombres acerca de los cuales se sepa más (costo más alto, pero con un valor más alto para vendedores objetivo, puesto que los porcentajes de respuesta serán más altos para los nombres seleccionados con base en información más relevante) con el valor extra, en comparación con **bases de datos compiladas** más sencillas, como las tomadas de directorios telefónicos o registros de automóviles. Los vendedores que planeen construir sus propias bases de datos necesitan también considerar varios problemas éticos que tienen una importancia creciente, como se analiza en la "Perspectiva ética 7.1".

Para empresas que tienen bastante dinero, los avances en cómputo y en tecnología de base de datos, incluyendo la nueva tecnología de **extracción de datos** (*data-mining*),[23] hacen posible que las empresas combinen bases de datos de fuentes diferentes para permitir un entendimiento más completo de cualquier miembro de la base de datos. Es importante mantenerse al día con lo que es posible en tecnología, ya que los avances tecnológicos permiten lo que hace poco era sólo un sueño.

Sistemas de información competitiva[24]

En el clima de negocios de alto dinamismo de hoy día, es muy difícil no quedarse atrás de los competidores y del cambiante macroambiente. La información competitiva (CI) es un método sistemático y ético para reunir y analizar información acerca de las actividades de los competidores y de las tendencias relacionadas con los negocios. Las fuentes más importantes de información de la CI incluyen informes anuales y de otro tipo de la compañía, discursos de los ejecutivos, documentos del gobierno, bases de datos en línea, de organizaciones comerciales, así como de la prensa en general y la referida a los negocios. El desafío es hallar el conocimiento relevante, analizarlo y compartirlo con quienes toman decisiones en la organización, de modo que puedan aprovecharlo. Las preguntas críticas que los administradores que establecen un sistema de CI deben formularse son:

- ¿Con qué rapidez cambia el clima competitivo en nuestra industria? ¿Qué tan importante es mantenerse al tanto de esos cambios?
- ¿Cuáles son los objetivos para la CI en nuestra compañía?
  ¿Quiénes son los mejores clientes internos de CI? ¿A quién debe reportar el trabajo de una CI?
- ¿Qué presupuesto debe asignarse a una CI? ¿Tendrá personal a tiempo completo o a tiempo parcial?

En compañías que operan en industrias con contextos competitivos dinámicos, está creciendo el uso de personal de CI de tiempo completo.

Contacto con clientes y sistemas de automatización de la fuerza de ventas

El **software de automatización de vendedores** ayuda a las empresas a difundir información del producto a los vendedores en tiempo real, para permitir que éstos sean más productivos y más aptos para satisfacer las necesidades de un cliente. Este software también permite a las



Perspectiva ética 7.1
Problemas éticos en marketing con las bases de datos, marketing de internet e investigación de marketing

Las nuevas tecnologías relacionadas con la captura y uso de la información acerca de los clientes y su comportamiento, intereses e intenciones originan una multitud de preguntas legales y éticas. Estas nuevas tecnologías tienen el potencial de perjudicar a las personas cuando esa información se usa sin su conocimiento y/o consentimiento, que los lleva a ser *excluidas de* o *incluidas en* actividades en forma tal que son perjudicadas económica, psicológica o físicamente. Algunos ejemplos incluyen la revelación indebida de la línea de crédito de una persona, la negación de un seguro médico a una persona con base en información confidencial, así como que a una persona se la incluya en listas objetivo para correo directo y telemarketing. La complejidad del tema de la privacidad varía de un país a otro, lo que es un asunto muy delicado para los vendedores por internet, dado su alcance mundial.

Los problemas éticos en investigación de mercado resultan, en gran parte, de la interacción entre el investigador y quienes contesten a sus preguntas, clientes y el público en general. Por ejemplo, quienes contesten preguntas no deben ser presionados para participar, deben tener el derecho de permanecer en el anonimato y no deben ser engañados por patrocinadores falsos.

Los asuntos de los clientes demandan confidencialidad de lo hallado en las investigaciones, así como la obligación de esforzarse en dar resultados no tendenciosos y honestos, cualesquiera que sean las expectativas del cliente. El público está muy involucrado cuando se le expone a una petición de ventas disfrazada de estudio de investigación de mercado o emisión de datos obtenidos de "encuestas voluntarias" por escrito o por llamadas.



Al discutir la confiabilidad y los problemas éticos de los estudios de investigación de mercado, un artículo del *Wall Street Journal* observó que muchos estudios "son poco más que vehículos para lanzar un producto o una opinión". Un análisis de cientos de recientes estudios indicó que el negocio de investigación se ha impregnado de tendencias y distorsiones. Empresas o grupos con interés financiero en los resultados están patrocinando más análisis, lo que con frecuencia lleva a una tendencia en la forma en que se hacen las preguntas.

Debido a la falta de tiempo y dinero, los tamaños de las muestras se han reducido al punto en que, cuando los grupos se descomponen en subgrupos, el margen de error se hace inaceptable (suponiendo que se usó una muestra de probabilidad). Además del tamaño de la muestra, puede influir en los resultados la forma en que se define el universo de la muestra. Así, en un estudio de Chrysler que mostraba que el público prefería autos Chrysler en vez de Toyota, se utilizó una muestra de sólo 100 personas en cada una de las dos pruebas, y ninguna tenía un auto extranjero. Por lo tanto, quienes respondieron bien pudieron haber estado influidos a favor de los autos de Estados Unidos.

Además de estos problemas, con frecuencia se emplean procedimientos de muestreo subjetivos, los análisis de datos pueden ser defectuosos, o sólo se reportan las conclusiones más favorables. Con frecuencia se contratan investigadores cuyos puntos de vista sobre el campo de estudio se sabe que son semejantes a los del cliente. En un intento por regular la industria de investigación del marketing, se han creado varios códigos de conducta y ética. En Estados Unidos, entre éstos se incluyen los códigos publicados por la American Marketing Association, la American Association for Public Opinion Research, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations. En el Reino Unido, la Market Research Society ha creado un Código de Conducta ético al que se exige que se apeguen todos los socios. Organizaciones similares han creado guías locales en otros países. Para conocer una de estas listas de organizaciones en otros países, vea el portal de internet de la British Market Research Association en http://www.bmra.org.uk.

Fuente: Paul N. Bloom, Robert Adler y George R. Milne, "Identifying the Legal and Ethical Risks and Costs of Using New Information Technologies to Support Marketing Programs", en *The Marketing Information Revolution*, Robert C. Blattberg, Rashi Glazar y John D. C. Little, eds. (Boston: Harvard Business School Press, 1994), p. 294; Cynthia Crossen, "Studies Galore Support Products and Positions, But Are They Reliable?", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 1991, pp. A1 y A8; y Thomas E. Weber, "Europe and U.S. Reach Truce on Net Privacy, But What Comes Next?", *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2000, p. B1.

compañías capturar efectivamente información de los vendedores, darle seguimiento para usarla en llamadas de contacto de venta posteriores, y hasta transferirla a otros vendedores en caso de que un vendedor deje la compañía. Hay varias aplicaciones de software de bajo costo que se ejecutan en PC. ACT y Goldmine son dos de los programas mejor conocidos en este campo. Estos programas dan seguimiento a los nombres de los clientes, direcciones, números de teléfono y de fax, y datos parecidos (junto con toda clase de chismes inofensivos personales, por ejemplo nombres de la esposa e hijos y la clase de vino que le gustaría al cliente) y también ofrecen una forma organizada de tomar notas acerca de cada contacto con el cliente. También pueden

recordar al usuario cuándo es hora de seguir con el cliente en un tema que haya quedado pendiente. La mayoría de aquellos cuyo sustento depende de una venta personal usan estos sistemas para mantenerse organizados.

Otras clases de sistemas de conocimiento de mercado

Hemos visto sólo algunos de los sistemas más comunes para el conocimiento de los mercados, la mayor parte de los cuales son aplicaciones computarizadas en el mundo cada vez más refinado y movido por la información. Estas herramientas hacen que los vendedores estén mejor informados acerca de sus clientes, de los clientes potenciales y competidores, y los ayuda a ser más productivos, todo lo cual contribuye a establecer y sostener una ventaja competitiva. Todos los días aparecen nuevas aplicaciones. En última instancia, el potencial que aportan muchos de estos sistemas es permitir que los vendedores sirvan a mercados objetivo de uno, es decir, sepan lo suficiente acerca de cualquier cliente determinado y el contexto competitivo en que una oferta puede personalizarse para ajustarse a cada cliente, tan bien, que las necesidades del cliente se satisfacen perfectamente. ¡Hacer esto es el sueño de muchos vendedores!

NOTA CLAVE

En última instancia, el potencial que aporta reside en que al compartir muchos de estos sistemas permite a los gerentes de marketing servir mejor a sus mercados meta.

La investigación de mercado resuelve desafíos específicos de marketing

Veamos ahora la tarea de la **investigación de marketing**: el diseño, recolección, análisis y reporte de investigación destinada a reunir información pertinente a un desafío o situación *particular* de marketing. La palabra *particular* es muy importante. La investigación de marketing tiene el propósito de exponer con todo cuidado problemas u oportunidades definidas de marketing; una investigación llevada a cabo sin metas bien pensadas por lo general significa tiempo y dinero tirado a la basura. Algunos problemas de marketing comúnmente abordados por medio de la investigación de marketing incluyen rastrear la satisfacción del cliente, de una unidad a otra o de un año a otro (**estudios de rastreo**); probar respuestas del consumidor con elementos de los programas de marketing, por ejemplo precios o campañas propuestas de publicidad; y evaluar la probabilidad de que los consumidores compren nuevos productos propuestos.

NOTA CLAVE

Una investigación llevada a cabo sin metas bien pensadas por lo general significa tiempo y dinero tirado a la basura.

Comenzamos por presentar un modelo del proceso de investigación de marketing que expone las numerosas decisiones que deben tomarse para efectuar una investigación de marketing efectiva y que se puede procesar. Los pasos del proceso de investigación de marketing se muestran en la ilustración 7.7. Como se ve en esta ilustración, el proceso de investigación de marketing está plagado de oportunidades para cometer errores. Por eso es tan importante que todos los que desempeñan funciones centrales en el establecimiento de una estrategia para sus empresas, o quienes usan resultados de una investigación de marketing para tomar decisiones estén bien informados y sean usuarios críticos de la información resultante de los estudios de investigación de mercado. Con este fin, a continuación exponemos cada uno de los pasos del proceso de investigación de marketing, desde un punto de vista de la toma de decisiones.

Paso 1: Identificar el problema administrativo y establecer metas de investigación

Al igual que para muchas otras expresiones del esfuerzo humano, si no se tienen metas claras, cualquier camino llega hasta ahí. Lo mismo es cierto para dirigir una investigación de marketing. Un buen principio es preguntar cuál es el problema administrativo que podría ocasionar un programa propuesto de investigación. Las encuestas iniciales de Maddy y Laguë acerca de iniciar un negocio de telecomunicaciones en Tanzania tenían numerosas preguntas administrativas que contestar: ¿qué tan atractivo es el mercado de la telefonía en Tanzania?, ¿qué segmentos son

Ilustración 7.7

PASOS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING: ¿QUÉ PUEDE SALIR MAL?

Pasos	¿Qué funciona mal frecuentemente?
1. Identificar el problema administrativo y establecer metas de investigación	La administración no identifica metas claras ni la decisión a tomar con base en la investigación propuesta.
2. Determinar las fuentes de información (primaria o secundaria), los tipos de información y los métodos de investigación (cualitativo o cuantitativo) necesarios	Los datos primarios se recolectan de manera más barata y rápida cuando se levantan primero los datos secundarios. Los datos cuantitativos se recolectan sin recolectar primero los datos cualitativos.
3. Investigación de diseño: tipo de estudio, método de recolección de información, muestra, etcétera	Éstos son aspectos técnicos bien manejados por los practicantes hábiles. Dar estos pasos en forma deficiente puede generar confusión o resultados incorrectos.
4. Recolectar datos	Tendencia del recolector: escucha lo que usted desea escuchar.
5. Analizar datos	Los errores de tabulación o uso o interpretación incorrectos de los procedimientos estadísticos pueden confundir al usuario.
6. Reportar resultados a quien tome decisiones	Algunos usuarios realmente no desean información objetiva, desean demostrar lo que ya piensan que es cierto.



más atractivos?, ¿qué tan grande es el mercado, y con qué rapidez es probable que crezca?, ¿es atractiva la industria?, ¿quiénes son los competidores clave y qué ventajas competitivas podrían tener y no tener si entramos?, ¿qué deseos y necesidades de telecomunicaciones no están bien satisfechos actualmente, y para qué grupos de consumidores?, ¿qué tan probable es que los consumidores usen el sistema que proponemos poner en lugar del anterior?, ¿cuánto más podrían estar dispuestos a pagar?, ¿qué incentivos necesitarían los minoristas y otros para vender nuestras tarjetas telefónicas o poner nuestros teléfonos de paga en sus locales? Tomar cada una de estas preguntas administrativas, una a la vez, y aplicar las estructuras analíticas apropiadas a cada una de ellas —por ejemplo, análisis macro de tendencias (vea el capítulo 3), las cinco fuerzas de Porter (capítulo 4), etc.— da una guía clara para el tipo de información que necesita el investigador. El resultado es un conjunto de **objetivos de la investigación** (por ejemplo, determinar el tamaño del mercado y su porcentaje de crecimiento; evaluar el poder del proveedor en esta industria, etc.) que activará la investigación.

Paso 2: Determinar las fuentes de datos y los tipos de datos necesarios

Este paso es decisivo para determinar la efectividad y oportunidad del costo del trabajo de investigación. El investigador debe contestar dos preguntas en esta etapa: ¿debo reunir datos de fuentes primarias o secundarias? Cualquiera que sea el tipo de fuentes de datos pedido, ¿necesito investigación cualitativa o cuantitativa para satisfacer las metas de mi investigación, o ambas?

¿Fuentes primarias o secundarias? Los **datos primarios** son datos recolectados por investigadores individuales que usan la observación, una encuesta, una entrevista u otros medios. Los datos se reúnen y se interpretan de acuerdo con el objetivo particular de la investigación de que se trate. Los **datos secundarios** ya existen en internet, documentos del gobierno, en la prensa de negocios, en archivos de la compañía o en otra parte. Alguien ya ha hecho la recolección de datos primarios y los ha puesto en donde otros puedan tener acceso a ellos, con o sin dificultad, gratis o a un costo.

NOTA CLAVE
¿Cuáles son mejores, los datos primarios o los secundarios?

¿Cuáles son mejores, los datos primarios o los secundarios? *Si* (y éste es un *si* importante) un objetivo de investigación puede satisfacerse con el uso de datos secundarios, ésta suele ser la mejor fuente a seguir. ¿Por qué? Primero,

por lo general es más rápido hallar estos datos en algún lugar que recolectar información a partir de la nada. Imagine tener que reunir datos demográficos acerca de Tanzania sin el censo de Tanzania. En segundo lugar, suele ser menos costoso simplemente hallar datos secundarios existentes que recolectar otra vez la información como datos primarios. En tercero, los datos secundarios suelen estar basados en lo que las personas realmente *hacen*, o cómo *se comportan* realmente. Las encuestas, una forma común de obtener datos primarios, están basadas en lo que las personas *dicen.* Los dos son diferentes, como vimos en la primera parte de este capítulo.

Para Maddy y Laguë, los datos secundarios, si se dispone de ellos, deben contestar varias de sus preguntas de investigación, por ejemplo las referentes al atractivo de la industria y el mercado, *si* el gobierno de Tanzania ha dado prioridad a la captación y reporte de estos datos. Con frecuencia, la disponibilidad y calidad de los datos secundarios de un país, del gobierno o de otras fuentes, se correlaciona estrechamente con su grado de desarrollo económico. En la ilustración 7.8 vea una lista de algunos portales de internet que por lo común se emplean para análisis de mercado y de industria. También hay fuentes similares para casi todos los países. Para explorar la disposición de los consumidores a usar el sistema innovador de teléfonos de paga y tarjetas de llamada que Maddy y Laguë propusieron desarrollar, eran necesarios datos primarios. Es improbable que se hubiera hecho ya un estudio para evaluar lo atractivo que sería este sistema para los consumidores.

¿Métodos de datos cualitativos o cuantitativos e investigación? En donde deban recolectarse datos secundarios, el investigador necesita decidir si se requieren datos cualitativos, por ejemplo los concernientes a tendencias socioculturales en Tanzania, o datos cuantitativos, como es el caso del número de familias de un grupo particular de ingresos en Dar es Salaam. La mayor parte de los estudios secundarios de investigación requieren datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Si se necesitan datos primarios, debe tomarse una decisión acerca de si recolectar los datos con el uso de métodos de investigación cualitativos o cuantitativos. Una **investigación cualitativa** suele comprender pequeñas muestras de entrevistados y produce información que no se puede cuantificar con facilidad. Los datos cualitativos pueden dar ideas más profundas del comportamiento del consumidor de lo que puede arrojar una investigación cuantitativa. Por esta razón, es frecuente que la investigación cualitativa se realice primero y se utilice para orientar una investigación cuantitativa subsiguiente. Un inconveniente importante de la investigación cualitativa, no obstante, es que sus muestras, generalmente pequeñas, no pueden representar bien a la población más grande. La mayoría de los investigadores de marketing experimentados dirían: "*Nunca se debe generalizar* a partir de una investigación cualitativa. Es necesario seguir siempre con un estudio cuantitativo para probar las corazonadas creadas durante el estudio cualitativo". Estas frases presumen que se dispone de adecuados recursos de investigación para realizar estudios adicionales. Con frecuencia, y en particular en situaciones empresariales, éste no es el caso, y quienes toman decisiones se ven forzados a apoyarse, aunque en forma tenue, en estudios cualitativos a pequeña escala.

NOTA CLAVE

Nunca se debe generalizar a partir de una investigación cualitativa.

Una **investigación cualitativa** recolecta datos que son aptos para análisis estadísticos, por lo general de muestras que son suficientemente grandes para que se puedan deducir inferencias con alguna confianza para la población de la que se toman los entrevistados de la muestra. El principal beneficio de una investigación cuantitativa se encuentra en su medición de las actitudes de una población hacia los programas de marketing o su probable respuesta a los productos. Debido a sus tamaños de muestra mayores y parámetros cuantitativos, se puede tener más confianza en los estudios cuantitativos, cuando se realizan en forma correcta, usando procedimientos apropiados de muestreo y técnicas estadísticas. Exponemos estos problemas con más detalle en las secciones siguientes de este capítulo.

Técnicas cualitativas de investigación Aparentemente hay tantas técnicas cualitativas de investigación como estrellas en el cielo.[25] Las más comunes, no obstante, son los grupos de enfoque y las entrevistas de varias clases.[26] Un grupo de enfoque está formado generalmente por 8 a 12 consumidores del mercado objetivo del vendedor, reunidos en un lugar de investigación para analizar un problema particular de marketing, por ejemplo actitudes hacia un nuevo

Ilustración 7.8

ALGUNAS FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

Tipo de información	Fuentes de biblioteca	Fuentes de internet
Identificar asociaciones comerciales y revistas sobre comercio	*Gale Directory of Publications; Encyclopedia of Associations; UK Trade Association Forum;* asociaciones de comercio europeas	www.gale.com www.instat.com www.taforum.org www.eurunion.org/infores/business/trade.htm
Información sobre compañías específicas	*Hoover's Online Business; Ward's Business Directory; Dun and Bradstreet Million Dollar Directory; Moody's Industrial Manual*	www.hoovers.com www.sec.gov/edgarhp.htm www.companylink.com
Datos demográficos y de estilo de vida en Estados Unidos	*Lifestyle Market Analyst*	www.census.gov
Datos demográficos en una región específica o localidad de comercio en Estados Unidos	*Sourcebook of County Demographics; Sourcebook of Zip Code Demographics;* Encuesta sobre el poder de compra en *Sales and Marketing Management;* Claritas, 1-800-234-5973 (cuota)	
Demografía internacional y comercio mundial	*Predicasts F&S Index* de Estados Unidos, Europa e internacional	www.stat-usa.gov www.odic.gov/cia/publications www.census.gov/ftp/pub/ipc/www/idbnew.html www.i-trade.com www.europa.eu.int/comm/eurostat/ (EU) www.unescap.org/stat/ (Asia)
Tendencias macro	*Statistical Abstract of the United States; Business Periodicals Index*	www.stat-usa.gov
Comercio electrónico	Revista *Red Herring*	www.thestandard.com www.cyberatlas.com www.ecommercetimes.com www.comscore.com www.emarketer.com
Proveedores de patentes de reportes de investigación		www.forrester.com www.gartner.com www.scarborough.com www.findsvp.com
Información de acciones de mercado	*Market Share Reporter*	
Estados de cuenta financieros en promedio por industria	*Annual Statement Studies,* Risk Management Association, anteriormente por, Robert Morris and Associates	www.rmahq.com/Ann_Studies/asstudies.html

Dada la rapidez de cambio de internet, pueden cambiar algunas de las direcciones citadas y algunas fuentes impresas pueden agregar portales de internet.

Fuentes: Varias direcciones de internet como se citan líneas antes. Una guía útil para estas y otras fuentes de datos es *Find it Fast: How to Uncover Expert Information on Any Subject—in Print or Online* (Nueva York, HarperCollins, 1997).

NOTA CLAVE

Los grupos de enfoque tienen limitaciones importantes.

producto propuesto y varias características posibles. Un moderador experimentado dirige al grupo de enfoque, registra la conversación en audiocinta o videocinta y escribe un informe de lo hallado. En general, se realizan reuniones con dos o más grupos para un solo proyecto de investigación. Los grupos de enfoque tienen limitaciones importantes: están sujetos a la distorsión de datos provocada por una persona dominante del grupo, sus resultados son difíciles de interpretar y no son representativos ni se pueden generalizar a una población mayor, debido al tamaño pequeño y a la conveniencia de sus muestras. No obstante, son una buena forma de iniciar una encuesta de investigación o para reunir al menos alguna información cuando los presupuestos de investigación son escasos.[27]

Técnicas cuantitativas de investigación En casi toda investigación cuantitativa se usan cuestionarios que permiten que el investigador mida las respuestas de los entrevistados en escalas cuantitativas. Estas escalas posibilitan la comparación de los atributos de los productos, las respuestas de los consumidores demográficamente diferentes y otras diferencias para entender mejor lo que prefieren los consumidores, qué tan satisfechos están con un producto en comparación con otros, y elementos similares. Cuando se encuentran diferencias importantes desde un punto de vista estadístico, los administradores pueden estar relativamente seguros en algún nivel conocido de confianza de que las diferencias encontradas en la investigación reflejan las que en realidad se encuentran en toda la población. En la ilustración 7.9 se muestran ejemplos de varias clases de escalas cuantitativas que por lo general se usan en este tipo de investigación.

Los investigadores novatos, o los que tienen presupuestos limitados, pueden a veces obtener un conocimiento útil del mercado para una investigación a pequeña escala que se inicia con alguna investigación cualitativa, quizá varias entrevistas, y concluye con un estudio cuantitativo que utiliza medidas como las que se ven en la ilustración 7.9. Adquirir experiencia en esta investigación, incluso en una situación de proyecto en clase, da a los futuros administradores alguna apreciación para dirigir una investigación de mercado y las limitaciones a su interpretación.

Paso 3: Diseño de la investigación

Diseñar una investigación secundaria es sencillo para hallar fuentes de información suficiente para satisfacer las metas de investigación y asegurar que las fuentes son creíbles. Para una investigación cualitativa primaria, por ejemplo grupos de enfoque o entrevistas, se elaboran guías

Ilustración 7.9

ALGUNOS TIPOS COMÚNMENTE USADOS DE ESCALAS EN UNA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE MERCADO

Tipo de escala	Descripción	Ejemplo
Escala diferencial semántica	Escala que conecta dos palabras o frases bipolares	¿Qué tan satisfecho está usted con su proveedor de televisión por cable? Nada satisfecho 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecho
Escala Likert	Frase con la que el entrevistado muestra la cantidad de acuerdo o desacuerdo	Estoy muy satisfecho con mi proveedor de televisión por cable. Completamente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente en desacuerdo
Escala de clasificación de calidad	Clasifica algún atributo en una escala de “excelente” a “malo”	Mi servicio de televisión por cable, en general, es: Malo Suficiente Bueno Muy bueno Excelente
Escala de importancia, usando formato diferencial semántico	Clasifica la importancia de algún atributo	¿Qué tan importantes son los siguientes criterios para su satisfacción con su proveedor de televisión por cable? Para nada importante — Sumamente importante Contesta rápidamente el teléfono 1 2 3 4 5 6 7 Servicio rápido de reparación 1 2 3 4 5 6 7 Limpia después de la instalación 1 2 3 4 5 6 7 El servicio nunca se interrumpe 1 2 3 4 5 6 7
Escala de intención de compra	Mide qué tan probable es que el entrevistado compre a algún precio	¿Qué tan probable es que usted firme el nuevo canal InterGalactic por 4.95 dólares más al mes? Definitivamente ______ Probablemente ______ Podría o no podría ______ Probablemente no ______ Definitivamente no ______

NOTA CLAVE

Las decisiones clave a tomarse en el diseño de una investigación primaria son determinar el método de recolección de datos y elaborar el instrumento de investigación, determinar cómo comunicarse con los participantes de la investigación y diseñar el plan de muestreo.

detalladas para dirigir la investigación a fin de especificar qué preguntas se van a hacer. Para una investigación primaria, el diseño es el paso más técnico y difícil para dirigir la investigación. Las decisiones clave a tomarse en el diseño de una investigación primaria son determinar el método de recolección de datos y elaborar el instrumento de investigación, determinar cómo comunicarse con los participantes de la investigación y diseñar el plan de muestreo.

Determinar el método de recolección de datos y elaborar el instrumento de investigación Los métodos más comunes de recolectar datos primarios son la observación, la encuesta y el experimento. La observación es exactamente eso: observar encuestados que usan teléfonos de paga en Tanzania, en el caso de Maddy y Laguë. Por lo general, se elabora un formato en el que el observador registra lo que observa, quizá minutos de uso y género del usuario, entre otras cosas. Numerosas empresas japonesas favorecen el uso de la observación para entender mejor no sólo a los consumidores, sino también a los vendedores y miembros de un canal de distribución.[28]



Las encuestas comprenden escribir un cuestionario, que incluirá preguntas y ya sea respuestas con escala (como las que se ven en la ilustración 7.9) o espacio para respuestas sin límite determinado. También se suele pedir la información demográfica acerca del encuestado para ayudar en la segmentación de mercado y las decisiones para determinar un mercado, que exponemos en los capítulos 8 y 9. Elaborar preguntas y formatos de encuesta para las respuestas es más difícil de lo que podría esperarse y está fuera del alcance de este libro, pero varias fuentes citadas en este capítulo, así como en la ilustración 7.9, pueden ayudar al lector a agilizar estas tareas.[29]

Los experimentos son estudios en los que el investigador manipula una o más variables, por ejemplo precio o características de un producto, ya sea dentro del contexto de una encuesta o en un laboratorio o situación de campo, para medir el efecto de la variable manipulada en la respuesta del consumidor. Una meta común de los experimentos es examinar la probabilidad de que un consumidor compre un nuevo producto a diferentes puntos de precio. A diversos encuestados se les dan diferentes precios para el producto, y el investigador prueba las diferencias en la probabilidad de que el consumidor compre cuando cambia el precio. Este procedimiento trae consigo menos tendencia a preguntar a los consumidores cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto, y la típica respuesta a esto es "tan poco como sea posible".

Determinar el método de comunicación Una vez que se selecciona un método de recolección de datos, el investigador debe decidir cómo comunicarse con quienes participarán en la investigación. Las opciones comunes incluyen entrevistas personales (quizá en una zona comercial o un espacio público), por correo, teléfono, fax, correo electrónico e internet. La ilustración 7.10 muestra algunos de los puntos intermedios entre estos métodos. Un problema importante con una investigación de encuesta es que quienes seleccionaron *no* participar cuando se les pide (¡Ahora estamos comiendo, y por favor no vuelva a llamar!) puede diferir con respecto a quienes *participan*. Esta tendencia a no contestar puede distorsionar los resultados de la



Ilustración 7.10

PROS Y CONTRAS DE DIFERENTES MÉTODOS DE COMUNICACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DE ENCUESTA

Método	Porcentaje de respuesta	Costo	Oportunidad	Tendencia a no responder
Personal	Alto	Alto	Lento	Bajo
Correo	Bajo	Bajo	Lento	Alto
Teléfono	Moderado	Moderado	Rápido	Moderado
Fax	Moderado	Bajo	Rápido	Alto
Correo electrónico	Bajo	Bajo	Rápido	Alto
Internet	Bajo	Bajo	Rápido	Alto

investigación. El porcentaje de respuesta también puede ser un problema, puesto que muchos a quienes se pide participar no lo hacen. Los porcentajes de respuesta para encuestas por correo generalmente va de 10 a 15%. Los otros tipos son mejores o peores, como se ve en la ilustración 7.10. Así, para una encuesta por correo, debe enviarse de 6 a 10 veces más el número de encuestas que el investigador espera recibir.

Diseño del plan de muestreo Seleccionar una muestra de participantes para una investigación experimental, por observación o encuesta requiere que se contesten tres preguntas:

1. ¿Cuál es la población (o universo) de la que se sacará la muestra de **participantes**?
2. ¿Qué tamaño de la muestra se requiere para obtener un nivel aceptable de confianza?
3. ¿Por cuál método, muestreo de probabilidad (también llamado muestreo aleatorio) o muestreo de no probabilidad (por ejemplo, el muestreo de conveniencia) se seleccionará la muestra?



Estudiaremos brevemente cada uno de estos problemas.[30] Primero, la población de la que se ha de sacar la muestra debe estar especificada con claridad. Por lo general, consta del mercado objetivo, definido en términos demográficos o de comportamiento (por ejemplo, usuarios de teléfonos de paga en Tanzania), aun cuando excluir a los no usuarios actuales podría no ser una buena idea para Maddy y Laguë si esperan expandir el mercado.

En segundo término, la muestra debe ser lo suficientemente grande para proporcionar la confianza de que los datos estadísticos, como las respuestas promedio a preguntas de la encuesta, están *verdaderamente* dentro de algún intervalo suficientemente angosto, a veces llamado **margen de error**. En general, cuanto mayor es el tamaño de la muestra, menor es el margen de error. Si Maddy y Laguë observaran sólo tres teléfonos de paga en su investigación, no podrían estar muy confiadas en que el promedio diario de minutos de uso de esos teléfonos fuera representativo del uso de cientos de teléfonos de paga en Tanzania. Una muestra más grande les daría más confianza. La ilustración 7.11 contiene aproximaciones muy generales del margen de error de muestreo asociado con diferentes tamaños de una muestra.

En tercer lugar, la idea que está detrás de **probabilidad** o **muestreo aleatorio** es que cada persona de la población tenga igual probabilidad de ser seleccionada. Si se emplean **muestreos no probabilísticos**, por ejemplo **muestras de conveniencia**, la muestra puede tener tendencia. Si Maddy y Laguë observan a consumidores que usan teléfonos de paga en la sala de espera del aeropuerto de Dar es Salaam, esta muestra no reflejaría el uso que hace la población general de Tanzania de los teléfonos de paga. Las muestras de conveniencia se usan frecuentemente para investigaciones de marketing porque las muestras aleatorias verdaderas son más difíciles y costosas. El problema de no obtener respuestas hace que de alguna forma casi todas las muestras sean potencialmente tendenciosas. Un usuario astuto siempre preguntará acerca del método de selección de la muestra. Si el método no es aleatorio, el usuario debe preguntar cómo fue seleccionada la muestra para buscar cualquier fuente obvia de tendencia que podría distorsionar los resultados de la investigación.

NOTA CLAVE

Un usuario astuto siempre preguntará acerca del método de selección de la muestra. Si el método no es aleatorio, el usuario debe preguntar cómo fue seleccionada la muestra.

Paso 4: Recolectar datos

Por ahora, las partes más difíciles del proceso de investigación están completas, aunque apenas han empezado las que consumen más tiempo. La recolección de datos contribuye más al error total que cualquier otro paso del proceso. En algunos casos, en especial cuando los empresarios o vendedores dirigen una investigación de marketing en lugar de contratar a un tercero para la recolección de datos, la **tendencia del recolector** puede ser un problema. En su entusiasmo por el producto, la persona que recolecta los datos podría influir en los participantes de modo que digan al investigador lo que ellos piensan que el recolector desea escuchar. Entre los errores en las encuestas de persona a persona o por teléfono se incluyen los derivados de no obtener respuesta de algunos participantes, los errores de selección por el entrevistador (es decir, seleccionar participantes que no son miembros de la población especificada), la forma en que el entrevistador hace las preguntas, la interpretación y registro de las respuestas de parte del

Ilustración 7.11

MARGEN DE ERROR ASOCIADO CON DIFERENTES TAMAÑOS DE LA MUESTRA

Suponga que se realiza una encuesta de votantes elegibles para determinar qué candidato está a la cabeza. Suponga que los resultados son que Jones tiene 45% de los votantes a su favor, Smith tiene 41%, y 14% están indecisos. ¿Podemos concluir que Jones está adelante de Smith? Esto depende, en parte, del tamaño muestral de la encuesta.

Tamaño muestral	Margen aproximado de error para 95% del nivel de confianza	Implicaciones para la carrera de Jones y Smith (en la que Jones parece ir a la cabeza)
100	10 puntos porcentuales	Jones tiene 45% más o menos 10%, o de 35% a 55%.
		Smith tiene 41% más o menos 10%, o de 31% a 51%.
		Smith podría ir a la cabeza hasta por 51% a 35%.
500	4.5 puntos porcentuales	Jones tiene 45% más o menos 4.5%, o de 40.5% a 49.5%.
		Smith tiene 41% más o menos 4.5%, o de 36.5% a 45.5%.
		Smith podría ir a la cabeza hasta por 45.5% a 40.5%.
1 000	3 puntos porcentuales	Jones tiene 45% más o menos 3%, o de 42% a 48%.
		Smith tiene 41% más o menos 3%, o de 38% a 44%.
		Smith podría ir a la cabeza hasta por 44% a 42%.

¿Qué dirán los encabezados de los periódicos? Probablemente que Jones va adelante de Smith, 45 a 41%. Si el tamaño de la muestra es 1 000, típico en votaciones políticas a nivel nacional o estatal, ¿es ésta una buena conclusión?

Fuente: Adaptado de "What Is a Survey: What Is a Margin of Error?" Copyright 1998 por la American Statistical Association. Todos los derechos reservados.

entrevistador, y hasta los engaños del entrevistador. En las encuestas realizadas por fax, correo electrónico o hasta por internet, un problema adicional es que el investigador no sabe quién contestó en realidad la encuesta. El trabajo de recolección de datos puede ser considerable. Para completar 100 encuestas en el Reino Unido en hogares seleccionados al azar y con el método de marcar el número de teléfono también al azar, es probable que se requieran varios cientos de números telefónicos y 1 000 marcaciones.



Paso 5: Analizar los datos

Una vez recolectados los datos, deben procesarse los formatos llenados a fin de obtener la información para cuya recolección fue diseñado el proyecto. Los formatos deben revisarse para ver que se hayan seguido las instrucciones, que los datos estén completos y que sean lógicos y congruentes en el formato de cada uno de los participantes. Por lo general, los datos se introducen entonces en archivos de computadora, se calculan los porcentajes y promedios y se hacen comparaciones entre las diferentes clases, categorías y grupos de participantes. Con frecuencia, son necesarios análisis estadísticos más precisos.

Paso 6: Reportar los resultados al tomador de decisiones

Aquí se completa el círculo. Si el estudio de investigación empezó con metas claramente definidas, con reportar los resultados simplemente se regresa a las metas y se reporta lo que se haya encontrado. Cuando una investigación se realiza sin metas claras, el reporte puede ser difícil porque no hay conclusiones claras. En algunas compañías se desperdicia mucho dinero en investigaciones de mercado porque las metas de investigación están especificadas de manera deficiente.

Lo que deben preguntar los usuarios de una investigación de marketing

El proceso de investigación descrito en la sección precedente deja claro en dónde están muchos de los tropiezos a la hora de diseñar y realizar una investigación de marketing. El usuario informado y crítico de una investigación de mercado debe hacer las siguientes preguntas, idealmente antes de poner en práctica la investigación o inmediatamente después de su terminación si es necesario, para asegurar que en la investigación no haya tendencia y los resultados sean confiables.

1. ¿Cuáles son las metas de la investigación? ¿Los datos recolectados serán los necesarios para satisfacer esas metas?
2. ¿Son apropiadas las fuentes de datos? ¿Es más barata y rápida la información secundaria empleada donde sea posible? ¿Está planeada una investigación cualitativa para asegurar que una investigación cuantitativa, si la hay, es la buscada?
3. ¿Los métodos planeados de investigación cuantitativa y/o cualitativa son apropiados para las metas de la investigación? Para obtener ideas profundas sobre el comportamiento del consumidor es mejor una investigación cualitativa, mientras que para medir actitudes de una población y probables respuestas a productos o programas de marketing es mejor una investigación cuantitativa.
4. ¿Está bien diseñada la investigación? ¿Permitirán las escalas del cuestionario la medición necesaria para satisfacer las metas de la investigación? ¿Son tendenciosas las preguntas de una encuesta o una entrevista o grupo de enfoque? (“¿No es sensacional este nuevo producto?”) ¿El método de contacto y el plan de muestreo conllevan alguna tendencia conocida? ¿El tamaño muestral es suficientemente grande para satisfacer las metas de la investigación?
5. ¿Son apropiados los análisis planeados? Deben ser especificados *antes* de realizar la investigación.

Competencia elemental: ¿estamos ahí todavía?

Una meta que nos fijamos al principio de este capítulo era proporcionar al lector al menos un nivel elemental de competencia en el diseño y realización de estudios de investigación de mercado. En casi todas las escuelas de administración para currículo de marketing se ofrecen cursos completos que tratan sobre investigación de mercado, y la mitad del capítulo hace poca justicia al detalle y a la experiencia técnica que interviene en este importante trabajo. Con todo, al leer este capítulo y algunas pocas de las fuentes de referencia citadas sobre técnicas particulares de investigación, el lector debe lograr cierta aptitud para dirigir al menos una investigación útil para un proyecto en grupo o incluso una empresa con presupuesto bajo. Esta investigación, a pesar de sus limitaciones, dará al lector una base experimental útil para evaluar la investigación hecha por otros, y de seguro le aportará más conocimientos sobre el problema de marketing que sólo las corazonadas. Dada la importancia de la investigación de marketing en la toma estratégica de decisiones de hoy día, alentamos a todos los estudiantes de administración de todas las disciplinas a probarla.

En los capítulos restantes de este libro regresaremos de vez en cuando al tema de la investigación de mercados y mostraremos cómo informa la investigación de marketing no sólo del análisis de mercado y de la competencia y el entendimiento del cliente, sino también del diseño e implementación de programas de marketing. En años recientes, se ha creado una amplia variedad de aplicaciones de software para ayudar a los vendedores a dirigir una investigación de mercado y aplicarla, así como para otros datos a problemas específicos de marketing. En los capítulos siguientes indicaremos aplicaciones específicas para las que se usan estos **sistemas de apoyo para la toma de decisiones de marketing**. En la ilustración 7.12 se estudian unas pocas aplicaciones de software empleadas para ayudar a la toma de decisiones en el proceso mismo de investigación de mercado, diseño de investigación de encuestas, selección de muestras y administración del grupo de enfoque. Estas y otras herramientas de software de marketing pueden ser muy útiles para ayudar a quienes toman decisiones de marketing —desde compradores a través de medios hasta administradores de marca y compradores al menudeo y administradores de ventas y más— a administrar mejor sus negocios y en forma más productiva a través del mejor uso de la información de marketing.

Ilustración 7.12 Herramientas de software para la investigación de mercados

Como hemos visto en este capítulo, diseñar una investigación de mercado es un trabajo complejo. Varias compañías han creado software para ayudar a quienes toman decisiones de marketing en el diseño y dirección de las encuestas y otras clases de investigación. Entre ellas se incluyen la Apian Software, Inc., (www.apian.com) y StatPac, Inc., (www.statpac.com), cuyo software (Survey Pro y StatPac para Windows, respectivamente) ayuda al investigador de mercado a elaborar cuestionarios en los que la base de datos y pantallas de entrada de datos están automáticamente programados, y en los que el análisis de datos está automatizado. Sensus, una aplicación similar de Sawtooth Technologies (www.sawtooth.com), facilita el desarrollo de encuestas para ser administradas a través de la red. El Genysys Sampling System (www.genesyssampling.com) permite a los investigadores seleccionar muestras para investigación de encuestas hasta el código postal y el nivel de censo. FocusVision Online (www.focusvision.com) permite a administradores de marketing dirigir grupos de enfoque en más de 80 ciudades y vigilarlos vía internet sin salir de su oficina. SPSS MR (www.spss.com/spssmr) es probablemente el programa más usado para el análisis de datos de investigación de mercado. Constantemente se están creando nuevas aplicaciones. El directorio anual de tecnología, publicado cada verano en *Marketing News*, es un buen lugar para hallar estas aplicaciones.

Fuente: "Directory of Marketing Technology: Software & Internet Services", *Marketing News*, 17 de julio de 2000. Empleado con permiso de la American Marketing Association.

PARA ANÁLISIS

- ¡Todo pronóstico y estimación de potencial de mercado es erróneo! Los pronósticos y estimaciones *basados en evidencias*, elaborados con el uso de las herramientas que damos en este capítulo, son mucho más creíbles —y generalmente más precisos— que las corazonadas o las ideas extravagantes. En este capítulo se encuentra un menú de métodos de pronóstico basados en evidencias.
- A través de los presupuestos y otros procedimientos de planificación, los pronósticos tienen una poderosa influencia sobre lo que hacen las compañías. Así, un pronóstico es digno de considerable atención y compromiso por parte de la administración.
- Un conocimiento superior del mercado es no sólo una fuente importante de ventaja competitiva, sino que también da como resultado una mayor cantidad de clientes, más contentos y más leales. De este modo, el desarrollo sistemático del conocimiento del mercado es una actividad de importancia decisiva en cualquier organización.
- En una investigación de marketing pueden salir mal muchas cosas, y con frecuencia eso es lo que sucede. Ser un usuario informado y crítico de una investigación de mercado es una habilidad esencial para cualquiera que busque contribuir a una toma estratégica de decisiones. En este capítulo se presentan herramientas para obtener esta habilidad.

Las preguntas de diagnóstico personal, para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. La información para elaborar esta sección se tomó de Anita M. McGrahan, *African Communications Group (Condensed)* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999); y Dale O. Coxe, *African Communications Group* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1996).

2. Charles Wardell, "High-Performance Budgeting", *Harvard Management Update*, enero de 1999.

3. *Ibid*.

4. Peter L. Bernstein y Theodore H. Silbert, "Are Economic Forecasters Worth Listening to", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1982.

5. F. William Barnett, "Four Steps to Forecast Total Market Demand", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988.

6. Para un estudio más detallado de métodos de pronóstico, vea David M. Georgeoff y Robert G. Murdick, "Manager's Guide to Forecasting", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1986; y John C. Chambers, Satinder K. Mullick, y Donald D. Smith, "How to Choose the Right Forecasting Technique", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1971.

7. Arthur Schleifer, Jr., *Forecasting with Regression Analysis* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1996).

8. Vea Frank M. Bass, "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science*, enero de 1969, pp. 215-227; y Trichy V. Krishnan, Frank M. Bass, y V. Kumar, "Impact of a Late Entrant on the Diffusion of a New Product/Service", *Journal of Marketing Research*, mayo de 2000, pp. 269-278.

9. Para un análisis conjunto, vea Robert J. Dolan, *Conjoint Analysis: A Manager's Guide* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1990).

10. McGahan, *African Communications Group (Condensed)*.

11. Para más información sobre pruebas de conceptos, vea Robert J. Dolan, *Concept Testing* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1990).

12. McGahan, *African Communications Group (Condensed)*.

13. Fareena Sultan, *Marketing Research for High Definition Television* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1991).

14. Colin Welch y Ananth Raman, *Merchandising at Nine West Retail Stores* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998).

15. Coxe, *African Communications Group*.

16. Un desafío clave para los fabricantes es tener aptitud para ajustar rápidamente los programas de producción para adaptarse a la demanda que difiere respecto del pronóstico. Para leer más acerca de cómo hacer que la producción responda rápidamente frente a cambios imprevistos en la demanda, vea Marshall L. Fisher, Janice H. Hammond, Walter R. Obermeyer y Ananth Raman, "Making Supply Meet Demand in an Uncertain World", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1994.

17. Amos Tversky y Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty", *Science* 185 (1974), pp. 1124-1131.

18. Li y Calantone definen el conocimiento del mercado como "información organizada y estructurada acerca del mercado". Vea Tiger Li y Robert J. Calantone, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, octubre de 1998, pp. 13-29.

19. Welch y Raman, *Merchandising at Nine West Retail Stores*.

20. "Marketing—Clubbing Together", *Retail Week*, 8 de noviembre de 2002.

21. Para más detalles vea el portal de internet de CACI en http://www.caci.co.uk/index.html.

22. Para más detalles vea el portal de internet de Experian UK en http://www.experian.co.uk/products/products_targ_prospect.html.

23. Para más información sobre extracción de datos y temas relacionados, vea Peter Jacobs, "Data Mining: What General Managers Need to Know", *Harvard Management Update*, octubre de 1999; y Jeff Papows, *Enterprise.com: Market Leadership in the Information Age* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1998).

24. La información de esta sección proviene del portal de internet de la Society of Competitive Intelligence Professionals en www.scip.org/images/education/ci.htm.

25. Para más técnicas de investigación cualitativa, vea Abbie Griffin, "Obtaining Customer Needs for Product Development", en M. D. Rosenau, ed., *The PDMA Handbook of New Product Development* (Nueva York: John Wiley and Sons, 1996); y Gerald Zaltman, "Rethinking Marketing Research: Putting the People Back In", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1997, pp. 424-437.

26. La guía definitiva para dirigir entrevistas a fondo es Grant McCracken, *The Long Interview* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988).

27. La sección de métodos de investigación de encuestas de la American Statistical Association ofrece guías útiles para dirigir grupos de enfoque y encuestas. En www.stat.ncsu.edu/info/srms/srms.html se pueden hallar archivos PDF que se pueden descargar.

28. Malcolm Gladwell, "The Science of Shopping", *New Yorker*, 4 de noviembre de 1996, pp. 66-67; y Gary Hamel y C. K. Phahalad, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991.

29. Cualquier texto sobre investigación de mercado de una escuela de administración, por ejemplo Dillon, Madden y Firtle, *Marketing Research in a Marketing Environment* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1993) tendrá un capítulo sobre diseño de cuestionarios. También vea Alreck y Settle, *The Survey Research Process* (Burr Ridge IL: Irwin/McGraw-Hill, 1994).

30. Para más información sobre muestreo, vea el capítulo de muestreo de cualquier texto sobre investigación de marketing de una escuela de administración, por ejemplo Dillon, Madden y Firtle, *Marketing Research in a Marketing Environment*.

CAPÍTULO OCHO

Segmentación del mercado y marketing objetivo

Blue Ribbon Sports se enfoca en los corredores de fondo[1]

AÑO DE 1964. PHIL Knight, un recién graduado de la Escuela de Graduados de Administración de Stanford, que fuera corredor de la Universidad de Oregon, con 4:10 como su mejor tiempo en la carrera de la milla, y el legendario Bill Bowerman, ex entrenador de Knight en la Universidad de Oregon, eran apasionados de las carreras de fondo. Pensaban que los zapatos deportivos hechos en Alemania que usaban casi todos los mejores corredores de aquel tiempo eran demasiado costosos y que no estaban diseñados pensando en las necesidades de los corredores de fondo. Vieron una oportunidad de diseñar en su país mejores zapatos para correr, fabricarlos en Asia y venderlos en Estados Unidos a precios menores que los alemanes.

Necesidades exclusivas de los corredores de fondo

Los corredores de fondo como Knight y Bowerman tenían necesidades de calzado deportivo diferentes a las de otros atletas. Con el fin de adquirir suficiente condición física para correr un maratón de 26 millas, o incluso una carrera de una milla o dos en una competencia intercolegial, los corredores de fondo corrían varias millas por día y en algunas ocasiones más de 100 millas por semana. A veces, entrenaban en veredas de terreno accidentado, donde las piedras y otros obstáculos naturales les ocasionaban luxaciones en los tobillos u otras lesiones, o entrenaban en caminos vecinales, donde el continuo impacto lastimaba sus piernas y hasta fracturas en piernas y tobillos. Bowerman, innovador que hacía zapatos en su garaje para sus corredores, pensó que los corredores de fondo necesitaban zapatos más ligeros y flexibles, sin suelas pesadas y rígidas; necesitaban zapatos con mejor estabilidad lateral y más acojinados, para protegerlos contra luxaciones en los tobillos y ayudar al cuerpo del corredor a resistir grandes distancias de impactos repetitivos.

La revolución del waffle

Aun cuando el verdadero éxito tardó varios años en materializarse, el deseo de Bowerman de un mejor calzado deportivo para corredores de fondo es ahora una ciencia empresarial. Con la wafflera de su esposa y un poco de látex, Bowerman inventó la suela exterior con diseño de waffle que, a final de cuentas, revolucionaría el calzado deportivo. La suela, de peso ligero pero estable y duradera, estableció una nueva norma del rendimiento del calzado para corredores de fondo. Knight, hombre de negocios y visionario, había diseñado como tarea en Stanford un plan para crear un negocio de venta de calzado para corredores diseñado en Estados Unidos y hecho en Asia. Knight y Bowerman aportaron cada uno 500 dólares para formar Blue Ribbon Sports y contrataron a una compañía japonesa, la Onitsuka Tiger, para que manufacturara los zapatos que ellos habían diseñado. Durante años, siempre que había una carrera, Knight vendía su calzado junto a su camioneta. En 1969, Knight pudo dejar su trabajo como contador y dedicar todas sus energías al creciente negocio, que ya



Corbis

tenía 20 empleados y se distribuía en varios mercados de venta.

Lanzamiento y expansión de la marca Nike

En 1972, Blue Ribbon Sports lanzó su marca Nike durante las pruebas de los juegos olímpicos de Estados Unidos, tras una disputa con Tiger, que resultó en la ruptura de su relación. En el maratón olímpico de 1972, cuatro de los siete mejores finalistas llevaban zapatos Nike. En 1974, después de 10 años de mucho esfuerzo para mantener la compañía, el calzado Nike con suela de waffle de Bowerman para entrenamiento era el de mayor venta en Estados Unidos, y la marca Nike estaba camino al estrellato. En 1978, el gran tenista John McEnroe firmó un contrato con la compañía, que había cambiado su nombre a Nike, Inc., y los zapatos tenis se convirtieron en una parte importante de la línea de productos. En 1985, un promisorio novato de baloncesto de los Chicago Bulls llamado Michael Jordan apoyó una línea de zapatos y uniformes Air Jordan. En 1986, las ventas de Nike en todo el mundo rebasaron los mil millones de dólares y Nike se había convertido en el líder tecnológico de la industria del calzado.

Copa mundial de fútbol de 2002

g Entre los mercados objetivo de Nike al iniciarse el nuevo milenio estaba el fútbol, el deporte que más se practica en el mundo. Con la Copa Mundial 2002 a disputarse en Corea y Japón, los diseñadores de productos Nike sabían que el calor y la humedad excesivos podrían hacer necesario el uso de uniformes que ayudaran a los jugadores a competir a su máxima capacidad sin aumentar la temperatura corporal. Nike trabajó durante dos años con el equipo de Corea, y perfeccionó su nueva tecnología Cool Motion, que es un material con "estructura de dos capas diseñada para máxima comodidad y ventilación", dijo Craig Buglass, diseñador de producto creativo de Nike para fútbol. La capa interior del uniforme tomaba el sudor y lo extendía sobre una superficie amplia para su rápida evaporación. Su capa exterior, repelente al agua, ayudaba a mantener seco el uniforme bajo humedad extrema durante una intensa actividad aeróbica.

¿Funcionaron los uniformes? La selección de Corea, que no se conocía como potencia en fútbol, sorprendió a muchos al ganar el tercer lugar. Su implacable presión e incesante velocidad impresionaron a muchos observadores. Los uniformes de alta tecnología no molestaban.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 8

El ejemplo de los orígenes y temprano desarrollo de Nike, Inc., muestra con precisión la forma en que unas pocas decisiones relativamente sencillas para identificar un segmento de mercado, con necesidades poco o nada satisfechas —los corredores de fondo—, y luego el perfeccionamiento de artículos o servicios innovadores que satisfagan las necesidades del segmento objetivo, pueden dar entrada al nicho de mercado y servir como base para la expansión que puede revolucionar un mercado o industria.

Lo que Phil Knight, Bill Bowerman y el equipo de administración que formaron entendieron muy bien es que cada grupo de consumidores, cada segmento de mercado, tiene diferentes deseos y necesidades, tangibles e intangibles, en calzado y uniformes deportivos. En prácticamente cualquier mercado, si se pueden identificar con claridad diferentes segmentos, se pueden crear productos específicos con programas específicos de marketing para satisfacer las necesidades físicas del consumidor (por ejemplo la estabilidad lateral y el acojinado extra que necesitan los corredores de fondo en su calzado) y las necesidades emocionales que los consumidores relacionan con sus metas deportivas (por ejemplo sentir que podrían algún día elevarse por los aires y encestar un balón al estilo de Michael Jordan).

En este capítulo, recurrimos a la base del conocimiento del mercado y entendimiento del cliente, establecidos en los primeros siete capítulos, para introducir lo que probablemente son las herramientas más importantes y fundamentales de la caja de herramientas del vendedor: **segmentación del mercado** y **marketing objetivo**. Junto con el **posicionamiento de un producto**, que expondremos en el capítulo 9, estas herramientas son la plataforma a partir de la que se construyen los más eficientes programas de marketing. Aprender la aplicación efectiva de estas herramientas, no obstante, requiere abordar varias preguntas importantes: ¿Por qué tienen sentido la segmentación del mercado y el marketing objetivo?, ¿por qué no vender el mismo calzado deportivo, o bicicletas, boletos de avión, bebidas preparadas o cualquier cosa, a todos?, ¿cómo se pueden identificar y definir los segmentos del mercado potencialmente atractivos? y ¿cómo puede darse prioridad a estos segmentos de manera que se busquen los más atractivos? Contestar estas preguntas debe permitir que un empresario, inversionista en Silicon Valley, o un administrador de marketing de una empresa multinacional decidan qué segmentos de mercado deben determinarse y cuáles inversiones hacerse.

¿Por qué tienen sentido la segmentación del mercado y el marketing objetivo?

La segmentación del mercado es el proceso por el cual un mercado se divide en subconjuntos distintos de clientes, con necesidades y características similares, que los lleva a responder de manera semejante a la oferta de un producto particular y a su programa de marketing. El marketing objetivo exige la evaluación del relativo atractivo de varios segmentos (en términos de potencial de mercado, porcentaje de crecimiento, intensidad competitiva y otros factores) y de la misión y capacidad de la compañía para entregar lo que cada segmento desea, para seleccionar a qué segmentos dará servicio. El posicionamiento de un producto conlleva el diseño de ofertas de producto y programas de marketing que en forma colectiva establezcan una ventaja competitiva duradera en el mercado objetivo al crear una imagen única, o nivel de posicionamiento, en la mente del cliente. Knight y Bowerman fundaron la Blue Ribbon Sports en parte porque vieron un segmento de mercado, corredores de fondo, cuyas necesidades no eran satisfechas. Escogieron este segmento porque el deporte de correr crecía en popularidad y porque tenían un conocimiento y experiencia especiales que podrían transmitir al grupo. Posicionaron sus innovadores zapatos deportivos como los que optimizaban el rendimiento de los mejores corredores del mundo y, por implicación, de cualquier otra persona que tuviera interés en su forma de correr.

Estos tres procesos de decisión —segmentación de mercado, marketing objetivo y posicionamiento— están estrechamente unidos y tienen una fuerte interdependencia. Todos deben considerarse y realizarse bien si la empresa desea tener éxito en el manejo de una relación determinada de mercado-producto. Sin importar el tamaño de la empresa, sus recursos suelen estar limitados en comparación con el número de segmentos alternativos de mercado disponibles en los cuales podrá invertir; por lo tanto, cualquier compañía debe elegir. Incluso en el caso poco común de que una empresa pueda darse el lujo de atender todos los segmentos del mercado, debe definir la asignación más apropiada de su trabajo de marketing *en* segmentos. Pero, ¿son realmente necesarios todos estos análisis y selecciones acerca de a qué segmentos dar servicio?

NOTA CLAVE

¿Son realmente necesarios todos estos análisis y selecciones acerca de a qué segmentos dar servicio?

La mayoría de los mercados son heterogéneos

Debido a que raras veces los mercados son homogéneos en relación con los beneficios buscados, porcentajes de compra y elasticidades de precio y promoción, difieren sus porcentajes de respuesta a productos y programas de marketing. La variación entre segmentos de mercado debidas a las preferencias de un producto, el tamaño y el crecimiento de la demanda, los hábitos de medios de información y las estructuras competitivas afectan aún más a las diferencias y los porcentajes de respuesta. Así, los mercados son entidades complejas que se pueden definir (segmentar) en varias formas. El problema crítico es hallar un esquema de segmentación apropiado

que facilite el marketing objetivo, el posicionamiento del producto y la formulación de estrategias y programas exitosos de marketing. Al concentrar sus esfuerzos iniciales en corredores de fondo de alto rendimiento, un segmento de mercado claramente definido y muy reducido, Knight y Bowerman se enfocaron en diseñar calzado especialmente apropiado para estas necesidades de los corredores. El esquema de segmentación, presumiblemente, desempeñó un papel tan importante en el éxito inicial como la wafflera de la esposa de Bowerman.

Las realidades del mercado con frecuencia hacen imperativa una segmentación

Por varias razones, la segmentación del mercado se ha hecho cada vez más importante en el desarrollo de estrategias de marketing. Primero, el crecimiento de la población se ha reducido y han madurado más mercados de productos. Esto desencadena una competencia más intensa, conforme las empresas buscan crecer al ganar participación en el mercado (situación que experimenta la industria automotriz), así como por un aumento en la extensión de marcas (helados de café de Starbucks, cepillos dentales Colgate, cheques de viajeros Visa).

En segundo término, nuevas fuerzas sociales y económicas, como los incrementos en el poder adquisitivo, niveles de educación más altos y mayor conciencia, han dado lugar a que haya clientes con necesidades, gustos y estilos de vida más variados y refinados que antes. Esto ha llevado a una profusión de bienes y servicios que compiten entre sí por la oportunidad de satisfacer a algún grupo de consumidores.



En tercer lugar, un significativo creciente interés hacia la tendencia a la microsegmentación en la que se seleccionan segmentos muy pequeños. En la ilustración 8.1 se ve un análisis de cómo una compañía se constituyó en un negocio de miles de millones de dólares cuando servía a un nicho muy pequeño. Esta tendencia se ha acelerado en algunas industrias debido a las nuevas tecnologías, como es el diseño asistido por computadora, que ha permitido que las empresas produzcan masivamente innumerables productos personalizados tan diversos como jeans de marca y automóviles.[2] Por ejemplo, muchas compañías fabricantes de automóviles usan un sistema flexible de producción que puede fabricar diferentes modelos en la misma línea de ensamble. Esto permite que la compañía haga autos a la orden como lo hace General Motors en Estados Unidos, que utiliza su presencia en la red para afinar sus procesos de producción de unidades de acuerdo con el pedido.[3]

Ilustración 8.1 ¿Puede Under Armour convertirse en otro Nike?

Kevin Plank no empezó a trabajar para crear un culto alrededor de la ropa interior deportiva, simplemente deseaba una camiseta cómoda que le permitiera ponerse interiormente los cojincillos protectores de fútbol, y que además le secara la humedad de la piel y lo protegiera del agotamiento por calor durante la práctica. Después de buscar por todas las tiendas de artículos deportivos, Kevin vio que no había un solo producto en el mercado que satisficiera sus necesidades. Se propuso crear uno. En marzo de 1996, poco antes de su graduación, hizo que le confeccionaran algunas camisetas de Lycra y así resolvió un problema común para todos sus compañeros de equipo.

Under Armour, la compañía que poco después nació en el sótano de la casa de su abuela, hizo su primera venta de 200 camisetas en 12 dólares la pieza al equipo de fútbol del Tecnológico de Georgia. Kevin terminó el primer año de su compañía con ventas de 17 000 dólares. Under Armour se vendía por comunicación verbal entre clientes satisfechos, y creció con ventas a equipos deportivos universitarios. La compañía obtuvo su gran oportunidad debido a la aparición de un producto en la película de fútbol de Oliver Stone, *Any Given Sunday*. La publicidad de la película y un primer anuncio en *ESPN Magazine* durante el estreno de ésta, promovieron las ventas de Under Armour a 1.35 millones de dólares en 1999. Las ventas de Under Armour en 2001 tuvieron un crecimiento de tres dígitos en su categoría, lo que llevó a los rivales del negocio de artículos deportivos a reconocerlo como "proveedor de ropa deportiva del año". Under Armour obtuvo ventas por 55 millones de dólares en 2002.

El pequeño segmento de mercado que no era debidamente atendido y que Kevin Plank descubrió, y su éxito, no han pasado desapercibidos. Irónicamente, recientes participantes en este mercado son Nike y Reebok. ¿La reacción de Kevin Plank?: "Nunca les dejaré verme sudar."

Fuentes: Sitio web de la compañía http://www.underarmour.com; Elaine Shannon, "Tight Skivvies; Ther're What Everyone's Wearing This Season. Here's Why", *Time*, 13 de enero de 2003, p. A1. © 2003 TIME Inc. Reimpreso con permiso.

Por último, numerosas organizaciones de marketing han simplificado la puesta en práctica de programas de marketing bien enfocados al determinar con más precisión sus propios servicios. Por ejemplo, han aparecido muchos nuevos medios de comunicación para atraer a pequeños grupos de interés. En el Reino Unido, éstos incluyen revistas de interés especial, por ejemplo *Wanderlust* y *Autocar*; las estaciones de radio con formatos diseñados para grupos demográficos diferentes, por ejemplo música clásica, rock, country y jazz; por no mencionar programas de *chat* de varias clases; y canales de televisión por cable, por ejemplo Sky Sport y Discovery Channel. También hay revistas de circulación, como *The Economist* y *Hello*, que ofrecen a los anunciantes la oportunidad de buscar grupos específicos de personas dentro de su base de suscriptores. Un anunciante puede determinar regiones específicas, ciudades o códigos postales, e incluso grupos de ingreso seleccionados.



¿Cómo se definen mejor los segmentos de mercado?

Hay muchas formas de dividir un mercado en segmentos. Prácticamente todas las variables que vimos en los capítulos 5 y 6 pueden influir en los clientes a la hora de comprar diferentes bienes y servicios, de modo que todas pueden servir como criterios para segmentar mercados. Hay tres metas importantes implicadas en el proceso de segmentación de un mercado:

NOTA CLAVE
Hay tres metas importantes implicadas en el proceso de segmentación de un mercado.

- **Identificar un segmento homogéneo que difiera de otros segmentos:** El proceso debería identificar uno o más grupos relativamente homogéneos de compradores en perspectiva, con respecto a sus deseos y necesidades, y/o sus probables respuestas a diferencias en los elementos de la mezcla de marketing —las cuatro pes (producto, precio, promoción y plaza)—. Para Bowerman y Knight, los corredores de fondo de alto rendimiento constituyeron ese segmento. Las diferencias dentro de un segmento de mercado deben compararse con las diferencias actuales en varios segmentos (la mayoría de los corredores de fondo y de alto rendimiento tienen necesidades de calzado deportivo muy semejantes entre sí, pero muy diferentes de las necesidades de los jugadores de baloncesto, por ejemplo).
- **Especificar criterios que definan el segmento:** Los criterios de segmentación deben medir o describir los segmentos con la claridad suficiente para que los miembros puedan ser identificados y se pueda tener acceso a ellos con toda facilidad, de manera que el vendedor sepa si un cliente en perspectiva está o no en el mercado objetivo, y para llegar al cliente con mensajes de publicidad u otra comunicación de marketing. Knight y Bowerman podrían haber definido su mercado objetivo inicial como uno conjunto, compuesto de miembros de clubes de corredores y corredores de fondo de equipos universitarios de pista y carrera a campo traviesa.
- **Determinar tamaño y potencial del segmento:** Por último, el proceso de segmentación debe determinar el tamaño y potencial de mercado de cada segmento para dar prioridad a segmentos a perseguir, un tema que expondremos con mayor detalle más adelante en este capítulo. Knight y Bowerman podrían fácilmente averiguar cuántos corredores había en Oregon o en la parte occidental de Estados Unidos, y es probable que supieran cuántos pares de zapatos deportivos por año compraría el corredor típico de fondo, y a qué precio promedio.

Dadas las metas, ¿qué clases de criterios de segmentación o de descriptores (palabras que describen) son más útiles? Los vendedores dividen estos descriptores de segmentación en tres categorías principales para mercados de consumidores y organizacionales: **descriptores demográficos** (que reflejan *quiénes* son los clientes objetivo), **descriptores geográficos** (*en dónde* están) y **descriptores de comportamiento** de varias clases (*cómo* se comportan con respecto a su uso y/o compras de una categoría determinada de bienes o servicios). A continuación examinamos cada una de estas categorías.

Descriptores demográficos

Mientras que la demografía de una compañía (edad, tamaño, industria, etc.) es útil en la segmentación de mercados organizacionales, por lo general también se considera en términos de

Ilustración 8.2

Algunos de los descriptores demográficos* más empleados

Descriptores demográficos	Ejemplos de categorías
Edad	Menos de 2, 2–5, 6–11, 12–17, 18–24, 25–34, 35–49, 50–64, 65 o más
Sexo	Masculino, femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; recién casado, sin hijos; hijo más joven de menos de seis; hijo más joven de seis o más; parejas de más edad con hijos dependientes; parejas de más edad sin hijos dependientes; parejas de más edad retirados; más viejo, soltero
Ingreso	Menos de $15 000, $15 000–24 999; $25 000–74 999, etcétera
Ocupación	Profesional, gerente, oficinista, ventas, supervisor, obrero, albañil, estudiante, desempleado
Educación	Algo de secundaria, egresado de secundaria, algo de profesional, graduado de universidad
Eventos	Cumpleaños, graduaciones, aniversarios, fiesta nacional, eventos deportivos
Raza y origen étnico	Anglosajón, afroamericano, italiano, judío, escandinavo, latino, asiático

*Otros incluyen estado civil, propietario de la casa y presencia y edad de los hijos.

atributos en el mercado de consumidores individuales, como se ve en la ilustración 8.2. Algunos ejemplos de descriptores demográficos empleados para segmentar mercados de consumidor son:

Edad: Como la penetración de la telefonía móvil ha llegado casi a niveles de saturación en Europa, los proveedores del servicio de teléfonos móviles se están concentrando en el segmento de 55-65 y 65 o más años para mejorar el uso y penetración, respectivamente. Sus altos ingresos destinados a gastar y su capacidad para dedicar tiempo a nuevos hábitos se ven como una lucrativa oportunidad de mercado.[4] En el otro extremo de la escala demográfica, Red Bull ha diseñado un satisfactor para jóvenes de todo el mundo (vea la ilustración 8.3).



Sexo: En Australia, Toyota lanzó un servicio de información en línea destinado a mujeres, al reconocer que las mujeres constituyen 50% de las ventas de Toyota e influyen directamente en ocho de cada 10 compras de vehículos.[5]

Ingreso: Las familias de mayores ingresos compran un número desproporcionado de teléfonos celulares, autos costosos y entradas para el teatro. En 2000, Nokia inició una subsidiaria de su entera propiedad, Vertu, para crear un teléfono móvil ultraexclusivo y ofrecer servicios por medio del teléfono, y seleccionó a los clientes que compran relojes caros y autos hechos a la medida.[6]

Ocupación: Las ventas de ciertas clases de productos (por ejemplo zapatos para el trabajo, automóviles, uniformes y revistas de comercio) están muy ligadas al tipo ocupacional. El incremento en el número de mujeres que trabajan ha creado necesidades de bienes y servicios especializados que incluyen servicios financieros, guardarropa para hacer negocios, alimentos envasados, automóviles y revistas de interés especial.

Educación: Hay una gran correlación positiva entre el nivel de educación y la compra de viajes, libros, revistas, seguros, entradas para el teatro y equipo fotográfico.

Raza y origen étnico: Cada vez más compañías están seleccionando estos segmentos por medio de programas especializados de marketing. En Estados Unidos, las compañías de automóviles han encontrado formas para atender las necesidades del segmento multicultural, que se estima que será de 32% de la población de Estados Unidos en 2010. Una tendencia distintiva que emergió en 2002 fue la afinidad asiático-estadounidense por los autos de nivel económico alto, constituían 15% de las ventas de BMW y 9% de Mercedes-Benz.[7]

Nota clave

Los descriptores demográficos son también importantes en la segmentación de mercados industriales.



Los descriptores demográficos son también importantes en la segmentación de mercados industriales, que están divididos en dos etapas. La primera, *macrosegmentación*, divide el mercado de acuerdo con las características de la organización compradora que usa esos descriptores, como edad de la compañía, tamaño y afiliación a la industria (código SIC en Estados Unidos). El homólogo internacional de SIC es el código de categoría comercial.

Ilustración 8.3 Método seleccionado de Red Bull gana en el mundo

Red Bull, con casa matriz en Austria, es una empresa que produce una bebida energética que contiene un aminoácido denominado taurina. Cuando trabajaba en Unilever, Dietrich Mateschitz viajaba con frecuencia a Asia, donde probó los almíbares que bebían los hombres de negocios asiáticos para revitalizarse. Esta experiencia lo llevó a localizar una oportunidad de mercado, y después de modificar la bebida para hacerla atractiva a los paladares occidentales, lanzó al mercado Red Bull en 1987. Su firma, una lata delgada, plateada, de 235 mililitros, ha logrado un enorme éxito en su segmento objetivo joven en todo el mundo. En 2001, Red Bull había vendido $51 millones de dólares sólo en Estados Unidos y captado 70% del mercado mundial de bebidas energéticas.

De la Universidad de Stanford en la costa occidental de California a las playas de Australia y Tailandia, Red Bull se las ha arreglado para mantener su imagen fresca, de moda, con prácticamente nada de publicidad masiva. En lugar de esto, ha optado por una campaña de raíz. "En términos de atraer nuevos clientes y mejorar la lealtad del consumidor, Red Bull tiene una campaña de marca más efectiva que Coca-Cola o Pepsi", dijo Nancy F. Koehn, profesora de administración de empresas en Harvard Business School y autora de *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell.** Red Bull recurrió a Collegiate Brand Managers para promover la bebida por medio de muestras gratis donadas en fiestas estudiantiles; también organizó eventos deportivos extremos, por ejemplo lanzarse al agua desde acantilados en Hawai o competencias en esquí acuático en San Francisco, que refuerzan lo extremo de la marca, la imagen del riesgo.

Los gigantes de la industria de bebidas estaban tomando nota. Coca-Cola lanzó una sigilosa campaña de marketing, en la que su bebida se vendía en paquetes de latas delgadas, que recordaban los envases de Red Bull, y los ofrecía a sus clientes en bares y clubes de moda de Manhattan y en la ciudad de Nueva York.

Fuente: Jill Bruss, "Alternatively Speaking: Alternative Beverages Keep the Industry Abuzz with New Products (Category Focus)", *Beverage Industry* 1, noviembre de 2002.

*Nancy F. Koehn, *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

La segunda etapa, *microsegmentación*, agrupa clientes por las características de las personas que influyen en la decisión de compra, por ejemplo, edad, sexo y posición dentro de la organización. Los mercados internacionales están segmentados de un modo jerárquico semejante, comenzando con países, seguido de grupos de personas u organizaciones que hacen compras.

Descriptores geográficos

Cada lugar varía en su potencial de ventas, porcentajes de crecimiento, necesidades de clientes, culturas, climas, necesidades de servicio y estructuras competitivas, así como porcentajes de compra de varios artículos. Por ejemplo, se venden más camionetas de carga en el sudoeste de Estados Unidos, más camionetas tipo van en el noreste, y más autos importados de precios caros en el oeste. Cada vez más anunciantes aprovechan la ventaja de compras a través de los medios geográficos, y Uni-Marts, Inc., un operador de tiendas de alimentos envasados con más de 400 sucursales, se concentra en poblaciones pequeñas y zonas rurales, con lo cual evita a grandes competidores. En los primeros 25 años de su historia, nunca ha registrado una pérdida.[8]

La segmentación geográfica se usa en mercados tanto de consumidores como organizacionales y es particularmente importante en negocios minoristas y de servicios, donde los clientes no están dispuestos a viajar grandes distancias para obtener los artículos o servicios que requieren. Por lo tanto, una forma de segmentar los mercados minoristas es por distancia o tiempo de transportación en auto desde un lugar en particular. La zona incluida dentro de esta región geográficamente definida se llana **zona de comercio**.

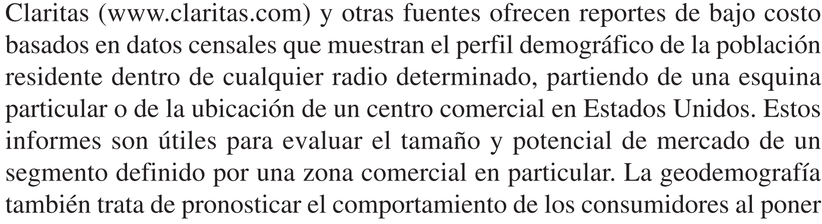
Descriptores geodemográficos

Muchos esquemas de segmentación comprenden factores demográficos y geográficos. En consecuencia, los minoristas por lo general desean saber acerca de las personas que viven, por ejemplo, en un radio de no más de dos a cinco millas de su nueva tienda. Neiman Marcus, la

tienda departamental de artículos exclusivos, podría seleccionar un grupo demográfico dentro de una zona comercial determinada, y Wal-Mart, tienda de descuento, podría seleccionar otro.

Nota clave

Reportes de bajo costo basados en datos censales muestran el perfil demográfico de la población que reside dentro de cualquier radio determinado, partiendo de una esquina particular o de la ubicación de un centro comercial en Estados Unidos.





Claritas (www.claritas.com) y otras fuentes ofrecen reportes de bajo costo basados en datos censales que muestran el perfil demográfico de la población residente dentro de cualquier radio determinado, partiendo de una esquina particular o de la ubicación de un centro comercial en Estados Unidos. Estos informes son útiles para evaluar el tamaño y potencial de mercado de un segmento definido por una zona comercial en particular. La geodemografía también trata de pronosticar el comportamiento de los consumidores al poner a disposición información demográfica, psicográfica y de consumidor en una calle específica o zona y por código postal o niveles de código postal. El servicio PRIZM de Claritas clasifica a las familias de Estados Unidos en 62 grupos desde el punto de vista demográfico y de comportamiento, cada uno de los cuales, a su vez, se asigna a uno de 15 grupos sociales.[9] Claritas ofrece conjuntos de datos similares de Francia y otros lugares.[10]

Descriptores del comportamiento

No hay límite en cuanto al número de formas perspicaces en que los vendedores exitosos han segmentado los mercados en términos de comportamiento. Knight y Bowerman originalmente seleccionaron corredores de fondo y alto rendimiento. Specialized y Gary Fisher seleccionan ciclistas que desean viajar por veredas de un solo carril o en terreno no urbanizado. La línea aérea EasyJet de Europa originalmente seleccionó a viajeros de tiempo libre. El mercado objetivo original de Gatorade era de atletas que necesitaban reponer el agua y las sales perdidas por la transpiración. Este sencillo esquema de segmentación creó una nueva categoría de "bebidas para deportistas", que creció hasta que se incluyeron productos de Coca-Cola (Powerade) y Pepsi (All Sport), aunque Gatorade todavía domina la categoría con 80% de participación en el mercado. Este nicho de mercado de $2 200 millones de dólares se creó de un solo golpe únicamente en Estados Unidos.[11]

Nota clave

Gatorade creó un esquema de segmentación, una nueva categoría de "bebidas para deportistas".

Todos estos ejemplos demuestran el poder de los descriptores de comportamiento altamente especificados para definir con precisión los segmentos de mercado, con base no sólo en *quiénes* son los consumidores objetivos o *dónde* viven, sino también en lo que *hacen*. En prácticamente todos los mercados de consumidores u organizacionales hay tal vez segmentos como éstos que sólo esperan ser identificados y seleccionados por vendedores perspicaces. Los descriptores del comportamiento pueden tomar muchas formas, incluyendo los basados en las necesidades del consumidor; en patrones de comportamiento más generales, además de estilo de vida y clase social; incluso —en mercados organizacionales— en las actividades de compra de las empresas y los tipos de situaciones de compras que encuentran.

Necesidades del consumidor Las necesidades del cliente se expresan en los **beneficios buscados** en un producto o servicio particular. Cada cliente tiene diferentes necesidades y, por ello, dan diversos grados de importancia a los beneficios ofrecidos por cada producto. Al final, es más probable que sea adquirido el producto que proporcione el mejor conjunto de beneficios, dadas las particulares necesidades del cliente.

Puesto que comprar es un proceso que resuelve problemas, los consumidores evalúan alternativas de productos o marcas con base en las características deseadas y lo valiosa que sea cada característica para el consumidor: **criterios de selección**. Los vendedores pueden definir segmentos según estos criterios de selección en términos de la presencia o ausencia de ciertas características y de la importancia dada a cada una. Las empresas, por lo general, separan un número limitado de segmentos de beneficio para seleccionarlos. Así, por ejemplo, cada fabricante de automóviles hace hincapié en diferentes beneficios a través del tiempo, por ejemplo la seguridad de Volvo (presencia de bolsas de aire en puertas laterales), confiabilidad y alto rendimiento de combustible contra el estilo, velocidad y estatus de Jaguar.

En los mercados organizacionales, los clientes consideran los beneficios relevantes, que incluyen el rendimiento del producto en diferentes situaciones de uso. Por ejemplo, las computadoras

Cray se compran porque satisfacen necesidades computacionales de alta velocidad de un pequeño grupo de clientes como son gobiernos, universidades y laboratorios de investigación. Otras consideraciones en la compra de productos o servicios industriales incluyen la entrega a tiempo, términos de crédito, economía, disponibilidad de piezas de repuesto y capacitación.

Descriptores del comportamiento relacionados con un producto Además de descriptores específicos de comportamiento como los que acabamos de ver, también hay descriptores generales relacionados con un producto. Entre éstos se incluyen uso del producto, lealtad, predisposición a la compra e influencia de compra, todos los cuales se pueden usar para segmentar mercados tanto de consumidores como industriales. El **uso de un producto** es importante porque en muchos mercados una pequeña proporción de clientes potenciales forma un alto porcentaje de todas las compras. En los mercados organizacionales, los clientes son mejor conocidos, y los grandes usuarios (a veces llamados *cuentas clave*) son más fáciles de identificar.

La segmentación de un mercado basada en las fuentes de la **influencia de compra** de la categoría del producto es relevante para los mercados de consumidores y organizacionales. Muchos productos empleados por varios miembros de una familia son comprados por la esposa, pero las decisiones conjuntas de esposo y esposa se hacen cada día más comunes. Los productos para niños, medicamentos con receta y regalos están claramente influidos por varias personas. En los mercados organizacionales participan varias personas o unidades con diversos grados de influencia en el centro de compra.

Estilo de vida La segmentación por estilo de vida, o psicografía, segmenta mercados con base en las actividades, intereses y opiniones de los consumidores. De esta información es posible inferir qué tipos de productos y servicios atraen a un grupo en particular, así como la forma de comunicarse mejor con las personas del grupo. Por ejemplo, Goodyear Tire and Rubber y Ogilvy and Mather (una agencia de publicidad), que trabajaban por separado, han creado varias clasificaciones de estilo de vida para segmentos mundiales. El trabajo de Goodyear está formado por seis grupos: el comprador de prestigio, el conservador cómodo, el comprador de valor, el alegador, el cliente confiado y el cazador de ofertas. Ogilvy and Mather procesa 10 segmentos mundiales basados en características de estilo de vida: necesidades básicas, trato más justo, vida familiar tradicional, vida familiar convencional, mírame, alguien mejor, conservadurismo real, joven optimista, realizador visible y socialmente consciente.[12]

El Stanford Research Institute ha creado un servicio de segmentación en Estados Unidos (llamado VALS 2), que se fundamenta en el concepto de autoorientación y recursos para la persona. La *autoorientación* está basada en la forma en que los consumidores buscan y adquieren productos o servicios que les dan satisfacción y conforman sus identidades. Al hacerlo así, están motivados por las orientaciones de principios, estatus y acción. Los consumidores orientados por principios se motivan mediante criterios abstractos e idealizados, en tanto que los consumidores orientados por el estatus compran productos que manifiestan el éxito del consumidor. Los consumidores orientados por la acción están guiados por la necesidad de actividad social o física, variedad y riesgo.

Los *recursos* incluyen todos los medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales a que los consumidores tienen que recurrir. Incluyen educación, ingreso, confianza en sí mismos, salud, ansiedad por comprar, información y nivel de energía, en un continuo desde mínimo hasta abundante.

Con base en estas dos dimensiones, VALS 2 define ocho segmentos que exhiben comportamientos distintivos y tomas de decisiones: actuales, cumplidores, realizadores, experimentados, creyentes, esforzados, formadores y luchadores. Claritas y otras organizaciones comerciales similares identifican a cada uno de los participantes en cuanto a su tipo VALS, con lo que se permite una clasificación cruzada del tipo VALS con el uso del producto e información personal recolectada por estas compañías. Así, los usuarios pueden determinar lo que compró cada segmento VALS, cuáles son sus hábitos y datos similares. El sistema VALS se ha desarrollado posteriormente en Europa y Asia.[13] Los interesados en el esquema de segmentación VALS pueden completar una breve encuesta en el portal de internet de VALS (http://future.sri.com/VALS/VALSindex.shtml) para descubrir el segmento VALS al que pertenecen.



NOTA CLAVE

Los interesados en el esquema de segmentación VALS pueden completar una breve encuesta en el portal de internet de VALS y descubrir el segmento al que pertenecen.

Clase social Toda sociedad tiene sus agrupaciones de estatus basadas principalmente en ingreso, educación y ocupación semejantes.[14] Debido a que los investigadores han documentado durante mucho tiempo los valores de varias clases, es posible inferir cierto comportamiento respecto a un producto determinado. Por ejemplo, las clases medias tienden a dar más valor a la educación, las actividades familiares, la limpieza y a estar más actualizadas que las familias de clase baja. En el ámbito internacional se debe ser cuidadoso al usar clase social como variable de segmentación, porque las diferencias entre clases pueden ser tenues, como ocurre en los países escandinavos.[15] En Estados Unidos, muchos criterios empleados para definir el estatus respecto a la clase social parecen como ya no aplicables a medida que la nación se fragmenta cada vez más en docenas de subculturas, cada una con sus propios gustos y ambiciones. Como ya vimos antes, Claritas, Inc., ha identificado 62 clases distintas en Estados Unidos, cada una con sus propias creencias y aspiraciones.[16]



Descriptores del comportamiento organizacionales o de empresas La estructura de compras y los descriptores de segmentación de una situación de compra son únicos en los mercados organizacionales. La **estructura de compras** es el grado al que la actividad de compras está centralizada. En ella el comprador es probable que considere todas las transacciones con un buen proveedor en una base globalizada, para obtener ahorros en costo y reducir al mínimo el riesgo. En una situación descentralizada, el comprador es capaz de ser más sensible a la necesidad del usuario, a resaltar la calidad del producto y la rápida entrega, y a ser menos consciente del costo.

El descriptor de una **situación de compra** incluye tres tipos de situaciones: recompra directa, una situación recurrente que se maneja en forma rutinaria; recompra modificada, que se presenta cuando algún elemento, por ejemplo el precio o programas de entrega, ha cambiado en la relación entre un cliente y el proveedor, y una nueva situación de compra, que puede requerir que se reúna mucha información, así como una evaluación de proveedores alternativos.

Segmentación innovadora: una clave para el avance del marketing

Al principio de esta sección identificamos tres metas del proceso de segmentación del mercado:

- Identificar un segmento homogéneo que difiera de los demás.
- Especificar los criterios que definan el segmento.
- Determinar el tamaño y potencial de un segmento.

NOTA CLAVE

Una segmentación de mercado perspicaz e innovadora es, con frecuencia, la clave de penetración del marketing.

Los vendedores eficientes, por ejemplo los creadores de zapatos deportivos Nike y de bebidas energéticas Red Bull, saben que satisfacer estas metas por medio de una segmentación de mercado perspicaz e innovadora es, con frecuencia, la clave de penetración del marketing. A veces, se usan combinaciones de descriptores para determinar con más precisión un segmento atractivo: quizá alguna dimensión de comportamiento junto con un perfil demográfico cuidadosamente definido dentro de alguna región geográfica. En general, es útil conocer el perfil demográfico del mercado objetivo que se busca, incluso si la fuerza motriz que hay detrás del esquema de segmentación es geográfica y/o de comportamiento. Entender el perfil demográfico de un mercado objetivo permite que el vendedor escoja mejor los medios de publicidad u otros vehículos de comunicación de marketing, como veremos en el capítulo 14.

Al igual que en el caso de numerosas clases de toma de decisiones de marketing, se han perfeccionado varios sistemas de apoyo a la toma de decisiones con base en varios sistemas computacionales para ayudar a los vendedores a manejar las decisiones de segmentación de un mercado. Algunos de los sistemas más usados se identifican en la ilustración 8.4.

Como lo demuestran varios ejemplos de esta sección, en la base de muchos avances en marketing con frecuencia subyace un perspicaz esquema de segmentación que está claramente enfocado en una forma *de comportamiento*. Es probable que los vendedores con muy buen co-

Ilustración 8.4 Herramientas de software de segmentación de mercados

Para segmentar mercados se emplean dos tipos generales de aplicaciones de software. Las aplicaciones para extracción de información permiten que el ejecutivo de marketing examine una base de datos de clientes para identificar patrones de variables que predicen lo que compran o no los clientes, así como cuánto compran. Dos de estas aplicaciones son CART® y MARS™, de Salford Systems, Inc. (www.salford-systems.com). También hay varias herramientas para analizar la conformación demográfica de un mercado objetivo propuesto. National Decision Systems (www.ends.com) es uno de estos proveedores. También son útiles varios procedimientos analíticos en SPSS MR u otros paquetes de software para fines de segmentación de mercados.

Fuente: "Directory of Marketing Technology: Software & Internet Services", *Marketing News*, 17 de julio de 2000. Utilizado con autorización de la American Marketing Association.

NOTA CLAVE

En la base de muchos avances en marketing con frecuencia subyace un perspicaz esquema de segmentación que está claramente enfocado en una forma de comportamiento.

nocimiento del mercado generen las ideas necesarias para definir segmentos del mercado en estas formas innovadoras y significativas. Knight y Bowerman tenían el conocimiento personal del mercado necesario para ver que a los corredores de fondo, como segmento de mercado, no se les prestaba buen servicio. Su perspicacia, junto con el diseño de productos innovadores y la creación de programas eficientes de marketing, llevó al crecimiento del mercado de calzado deportivo, cuando los consumidores compraron diferente calzado para diversos fines deportivos, y finalmente revolucionaron la industria del calzado deportivo.

Selección de segmentos de mercado atractivos: un proceso en cinco pasos

Muchas empresas ya no pretenden tener un solo producto y programa de marketing en el mercado masivo. En lugar de esto, descomponen ese mercado en segmentos homogéneos con base en diferencias significativas en los beneficios buscados por cada grupo de clientes. Así, adaptan productos y programas de marketing a los deseos e idiosincrasia de cada segmento. *Pero no todos los segmentos representan oportunidades igualmente atractivas para la empresa.* Para dar prioridad a los segmentos objetivo por su potencial, los vendedores deben evaluar el atractivo futuro y los puntos fuertes de la empresa, así como las capacidades relativas a las necesidades y situaciones competitivas de los segmentos.

NOTA CLAVE

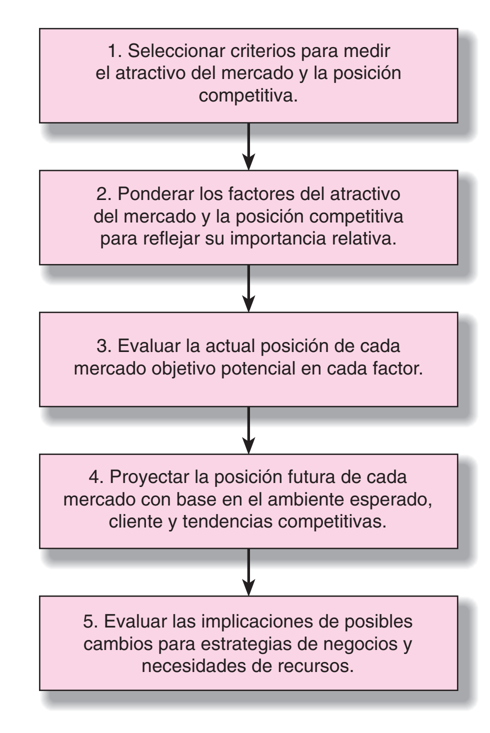
Muchas empresas ya no pretenden tener un solo producto y un programa de marketing en el mercado masivo.

En una empresa establecida, más que permitir que cada unidad de negocios o administrador de producto desarrolle un método para evaluar el potencial de segmentos alternativos de mercado, con frecuencia se aplica una estructura analítica común en los segmentos. Con este método, los administradores pueden comparar el potencial de diferentes segmentos mediante el conjunto de criterios y luego darles prioridad para decidir qué segmentos seleccionar y en qué forma asignar recursos y trabajo de marketing. Una útil estructura analítica que pueden emplear para este fin los administradores o empresarios es la **matriz del atractivo del mercado/posición competitiva**. Como vimos en el capítulo 2, los administradores utilizan estos modelos a nivel corporativo para asignar recursos a negocios, o a nivel de unidad de negocios para asignar recursos a mercados de producto. Aquí nos ocuparemos de la segunda aplicación.

La ilustración 8.5 resume los pasos necesarios para desarrollar una matriz del atractivo del mercado/posición competitiva para analizar los mercados objetivo actual y potencial. En la base de esta matriz está la noción de que los administradores pueden juzgar el atractivo del mercado (su potencial de utilidades) al examinar factores del mercado competitivos y ambientales que puedan influir en la rentabilidad. Del mismo modo, pueden estimar la fuerza de la posición competitiva de la compañía al observar las aptitudes o defectos *relativos* a las necesidades del

Ilustración 8.5

PASOS PARA CONSTRUIR UNA MATRIZ DEL ATRACTIVO DEL MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA PARA EVALUAR MERCADOS OBJETIVO POTENCIALES



mercado y las competencias de posibles competidores. Al combinar los resultados de estos análisis con otras consideraciones, incluyendo el riesgo, la misión de la compañía y los problemas éticos (vea “Perspectiva ética 8.1”), se puede llegar a conclusiones acerca de qué mercados y segmentos de mercado deben buscarse.

Los primeros pasos para desarrollar una matriz del atractivo del mercado/posición competitiva son identificar las variables más relevantes para evaluar segmentos alternativos del mercado y la posición competitiva de la compañía respecto a ellas y ponderar la importancia de cada variable. Note, también, que en la ilustración 8.4 se sugiere hacer un pronóstico de cambios en el atractivo del mercado o posición competitiva, además de una evaluación de la situación actual, pero separada de esta evaluación. Esto refleja el hecho de que una decisión para identificar un segmento particular es una selección estratégica con la que la compañía tendrá que vivir por un tiempo.

Paso 1: Seleccionar factores del atractivo de un mercado y una posición competitiva

Una evaluación del atractivo de un mercado particular o segmento del mercado, y de la fuerza de la posición competitiva actual o potencial de la compañía, se construye de manera natural en la clase de análisis de oportunidad desarrollado en los capítulos 3 al 7. Los administradores pueden evaluar ambas dimensiones con base en la información obtenida de los análisis del ambiente, industria y situación competitiva, estimaciones potenciales de mercado y necesidades del cliente. Para hacer estas evaluaciones, se necesitan establecer criterios, como los que se muestran en la ilustración 8.6, contra los que se pueden evaluar los mercados en prospectiva o segmentos de mercado. Son necesarias la perspectiva competitiva y la del mercado.

NOTA CLAVE

Son necesarias la perspectiva competitiva y la del mercado.



PERSPECTIVA ÉTICA 8.1
Problemas éticos en el marketing objetivo

A través de los años, los administradores de marketing han confrontado varios problemas éticos con respecto a la selección de mercados objetivo. Pueden surgir problemas al seleccionar consumidores que, debido a su *inclusión* en el grupo seleccionado, estén influidos por alguien para tomar decisiones que no sean de su interés. Algunos dirán que anunciar zapatos deportivos en $150 dólares para adolescentes urbanos es éticamente discutible, otros afirmarán que la publicidad de alimentos rápidos y bebidas gaseosas para niños es cuestionable. En otros casos, surgen problemas de *exclusión* porque el trabajo de marketing de la compañía no considera a un grupo en particular.

En el campo de los problemas de inclusión, los publicistas recurren con frecuencia a estereotipos indeseables en un esfuerzo por simplificar los mensajes publicitarios. Éstos incluyen estereotipos de contenido sexual, de raza o de edad. Así, la imagen de mujeres como objetos sexuales (modelos vestidas en bikini en anuncios de cerveza) o, en general, subordinadas a figuras masculinas de autoridad es considerado por muchos como deshumanizante y ofensivo. La discriminación sexual a la inversa, con hombres mostrados como objetos sexuales, también ha ido en aumento para consternación de algunos grupos.

En problemas de exclusión, la preocupación no es sólo que ciertos grupos sean privados de algunos productos y servicios, sino que también pueden pagar más por lo que reciben. Hay considerable evidencia para apoyar esto último. Una encuesta en la ciudad de Nueva York reveló que los precios de los alimentos son más altos en barrios que no pueden darse ese lujo. Los compradores de bajos ingresos (familia de cuatro miembros) pagaban 8.8% más por sus víveres, 350 dólares al año. Además, en promedio, las tiendas situadas en zonas céntricas estaban menos surtidas, tenían alimentos de menor calidad y ofrecían mal servicio.

Es frecuente que las compañías se enfrenten al problema ético de si pueden excluir a ciertos grupos a los que preferirían no dar servicio. Por ejemplo, las empresas de seguros sólo desean asegurados de bajo riesgo, las compañías de tarjetas de crédito sólo a tarjetahabientes de bajo riesgo y los hospitales, sólo a pacientes con seguro.

Fuente: N. Craig Smith y John A. Quelch, *Ethics in Marketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993) pp. 183-195. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies; Felix M. Freedman, "The Poor Pay More for Food in New York, Survey Finds", *The Wall Street Journal,* 15 de abril de 1991. Copyright 1991 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc. a través del Copyright Clearance Center.

Factores del atractivo de un mercado Como ya mostramos en el capítulo 3, evaluar el atractivo de mercados o segmentos de mercado comprende determinar el tamaño del mercado y su porcentaje de crecimiento, así como evaluar varias tendencias (demográficas, socioculturales, económicas, político-legales, tecnológicas y físicas) que influyen en su demanda. Un factor incluso más crítico al determinar si *entrar* a un nuevo mercado o segmento de mercado es el grado con el que pueden identificarse las *necesidades no satisfechas de clientes*, o las necesidades a las que actualmente no se presta buen servicio. En ausencia de necesidades no satisfechas o a las que se da mal servicio, es probable que sea difícil ganar la lealtad de los clientes, sin importar el tamaño del mercado o la rapidez con que crezca. Los productos "yo también" a veces se enfrentan a dificultades en su paso por los muy competitivos mercados actuales.

Factores de posición competitiva Como ya mostramos en el capítulo 4, entender el atractivo de la industria en la que se compite también es importante. Entrar a un segmento que pondría a la compañía en una industria no atractiva, así como aumentar su exposición en una industria no atractiva en la que ya compite no es inteligente. Una preocupación más inmediata e importante, sin embargo, es el grado al que la introducción propuesta del producto de la compañía en el nuevo mercado o segmento será *diferenciado* respecto de los competidores, dados los factores de éxito crítico y condiciones de ciclo de vida de un producto ya prevalecientes en la categoría. Del mismo modo, quienes toman decisiones necesitan saber si su empresa tiene o podrá adquirir los recursos necesarios, humanos, financieros y otros, para competir de manera eficiente en el nuevo segmento. Dicho de modo más sencillo, la mayor parte de los bienes o servicios nuevos necesitan ser mejores desde el punto de vista de un consumidor o ser más baratos que aquellos a los que esperan sustituir. Entrar a un nuevo mercado o segmento de mercado sin una fuente de ventaja competitiva es una trampa.

Ilustración 8.6

FACTORES QUE SUSTENTAN EL ATRACTIVO DEL MERCADO Y LA POSICIÓN COMPETITIVA

Factores del atractivo del mercado

Necesidades de clientes y comportamiento

- ¿Hay necesidades no satisfechas o mal atendidas que podamos satisfacer?

Tamaño de mercado o segmento de mercado y porcentaje de crecimiento

- Potencial de mercado en unidades, ingreso, número de clientes en perspectiva
- ¿Podría el segmento objetivo constituir una plataforma para una posterior expansión en segmentos relacionados en el mercado como conjunto?

Tendencias macro: ¿Son favorables, están en equilibrio?

- Demográficas
- Socioculturales
- Económicas
- Político-legales
- Tecnológicas
- Físicas

Factores de posición competitiva

Oportunidad de ventaja competitiva

- ¿Podemos diferenciar?
- ¿Podemos trabajar contra factores críticos de éxito?
- Etapa de productos competidores en ciclo de vida del producto: ¿Es el tiempo apropiado?

Capacidad y recursos de la compañía y los competidores

- Fuerza y profundidad de la administración
- Recursos financieros y funcionales: marketing, distribución, manufactura, investigación y desarrollo, etcétera.
- Imagen de la marca
- Participación relativa del mercado

Atractivo de la industria en que se competirá

- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder del comprador
- Poder del proveedor
- Rivalidad competitiva
- Capacidad de la industria
- Fuerzas impulsoras: ¿son favorables, están en equilibrio?

Paso 2: Dar valor a cada factor

A continuación, se asigna un valor numérico a cada factor para indicar su importancia relativa en la evaluación general. Los valores que Phil Knight y Bill Bowerman pudieron haber asignado a los principales factores en la ilustración 8.6 se muestran en la ilustración 8.7. Algunos usuarios clasificarían cada punto de la ilustración 8.6 en forma independiente, asignando un valor a cada uno.

Paso 3: Clasificar segmentos de cada factor, graficar resultados en matrices

Este paso requiere que se recolecten evidencias, generalmente información cualitativa y cuantitativa, que permitan evaluar de manera objetiva cada uno de los criterios identificados en el paso 1. Para Blue Ribbon Sports, en 1964, la evaluación de los diversos factores podría haber sido como se muestra en la ilustración 8.7. Si bien debió considerarse evidencias más detalladas que las que exponemos aquí, no cabe duda, Knight y Bowerman habrían llegado a las siguientes conclusiones:

Factores de atractivo del mercado

- Se han identificado necesidades no satisfechas de clientes por estabilidad lateral, acojinamiento y calzado de peso ligero. Calificación: 10.
- El segmento de corredores de fondo es muy pequeño, aunque creciente, pero podría llevar a otros segmentos en el futuro. Calificación: 7.
- Las tendencias macro son muy favorables: el acondicionamiento físico está “de moda”, el número de personas de grupos demográficos que probablemente corran está creciendo, el comercio mundial es creciente. Calificación: 8.

Ilustración 8.7

EVALUACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO DE CORREDORES DE FONDO EN 1964

	Peso	Calificación (escala 0-10)	Total
Factores de atractivo del mercado			
Comportamiento y necesidades del cliente: ¿necesidades no satisfechas?	.5	10	5.0
Tamaño del segmento y porcentaje del crecimiento	.3	7	2.1
Tendencias macro	.2	8	1.6
Total: atractivo del mercado	**1.0**		**8.7**
Factores de posición competitiva			
Oportunidad de ventaja competitiva	.6	7	4.2
Capacidad y recursos	.2	5	1.0
Atractivo de la industria	.2	7	1.4
Total: posición competitiva	**1.0**		**6.6**

Factores de posición competitiva

- La oportunidad de una ventaja competitiva es un tanto favorable; los zapatos propuestos serán diferentes, pero la categoría del calzado parece madura, y Blue Ribbon Sports, como empresa nueva, no tiene registro de antecedentes. Calificación: 7.
- Los recursos son sumamente limitados, aunque la administración conoce corredores y las distancias que corren; Bowerman tiene gran prestigio. Calificación: 5.
- Cinco fuerzas son muy favorables (bajo poder del comprador y proveedor, pequeña amenaza de sustitutos, baja rivalidad entre empresas existentes), que mueven fuerzas atractivas. Calificación: 7.

Las simples opiniones infundadas acerca de cada criterio no son creíbles y corren el riesgo de llevar al administrador o empresario a un segmento de mercado que podría resultar inviable. Es especialmente importante realizar un análisis detallado de los competidores clave, en especial con respecto a sus metas, estrategia, recursos y programas de marketing, como se estudió en los capítulos 4 y 7. Del mismo modo, se busca una evidencia sólida de que la entrada en un nuevo segmento llenará algunas necesidades no satisfechas previamente, haciéndolo de modo que puede crear una ventaja competitiva sostenible. Por lo general, como se describe en el capítulo 7, para este fin se usan los resultados cualitativos y cuantitativos de una investigación de marketing. Una vez hechas estas evaluaciones, los resultados ponderados se pueden graficar en una **matriz de atractivo del mercado/posición competitiva** como la que se ve en la ilustración 8.8.

NOTA CLAVE

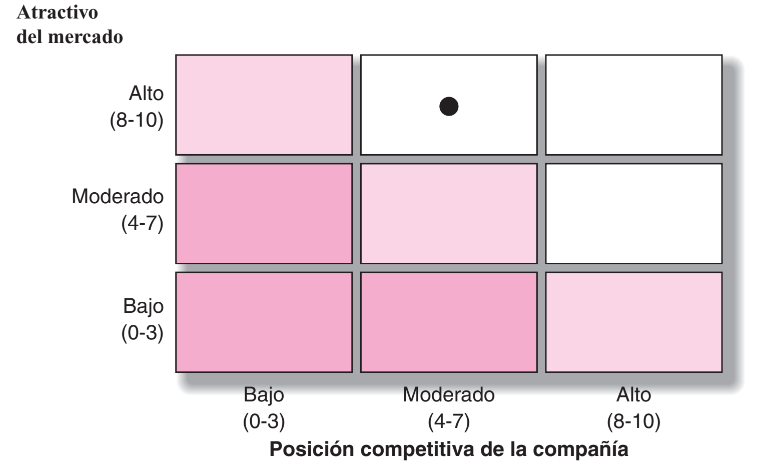
Se busca una evidencia sólida de que la entrada en un nuevo segmento llenará algunas necesidades no satisfechas previamente, haciéndolo de modo que puede crear una ventaja competitiva sostenible.

Paso 4: Proyectar una posición futura de cada segmento

Pronosticar el futuro de un mercado es más difícil que evaluar su estado actual. Los administradores o empresarios deberían primeramente determinar qué tan probable es que el atractivo del mercado cambie en los tres o cinco años siguientes. El punto inicial de esta evaluación es considerar posibles cambios en las necesidades y comportamiento del cliente, la entrada o salida de competidores y cambios en sus estrategias. Los administradores también deben abordar varios problemas generales, por ejemplo posibles cambios en la tecnología del producto o proceso, cambios en el ambiente económico, el impacto de tendencias sociales o políticas, y cambios en el poder de las negociaciones o la integración vertical de los clientes.

Ilustración 8.8

MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA



Los administradores deben determinar a continuación qué tan probable es que cambie la posición competitiva del negocio, suponiendo que responde de manera efectiva a cambios ambientales proyectados, pero la compañía no emprende ninguna iniciativa que requiera un cambio en la estrategia básica. Los cambios esperados en el atractivo del mercado y en la posición competitiva se pueden graficar en la matriz en forma de un vector (flecha) que refleja su dirección y magnitud. Anticipar estos cambios puede ser críticamente importante debido a las características que presenta internet.

Paso 5: Seleccionar segmentos al objetivo, asignar recursos

Los administradores deben considerar que un mercado es un objetivo deseable sólo si es muy positivo en al menos una de las dos dimensiones de atractivo del mercado y posición competitiva potencial, y al menos moderadamente positivo en la otra. En la ilustración 8.8 esto incluye mercados posicionados en cualquiera de las tres celdas de la esquina superior derecha de la matriz. No obstante, un negocio puede decidir entrar a un mercado que actualmente cae en una de las celdas de en medio con estas condiciones: (1) los administradores piensan que es probable que el atractivo del mercado o su fuerza competitiva mejoren en los siguientes años; (2) ven estos mercados como trampolines para entrar a mercados más grandes y atractivos en el futuro, o (3) existen los costos compartidos o sinergias, con lo cual se beneficia otra entrada.

NOTA CLAVE

Los administradores deben considerar que un mercado es un objetivo deseable sólo si es muy positivo en al menos una de las dos dimensiones de atractivo del mercado y posición competitiva potencial, y al menos moderadamente positivo en la otra.

La matriz del atractivo del mercado/posición competitiva ofrece una guía general de las metas estratégicas y asignación de recursos para segmentos actualmente identificados, y sugiere en qué nuevos segmentos entrar. Así, puede ser útil, en especial en condiciones cambiantes del mercado, para evaluar mercados o segmentos de mercado de los cuales retirarse o a los cuales podría reducirse las asignaciones de recursos financieros y de otro tipo. La ilustración 8.9 resume las guías genéricas para metas estratégicas y asignaciones de recursos para mercados en cada una de las celdas de la matriz.

Ilustración 8.9

IMPLICACIONES DE LAS POSICIONES ALTERNATIVAS DENTRO DE LA MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA PARA LA ELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO, METAS ESTRATÉGICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Atractivo del mercado	Posición competitiva: Moderada	Posición competitiva: Mediana	Posición competitiva: Fuerte
Alto	Construir selectivamente: • Especializarse en fortalezas limitadas • Buscar formas para vencer las debilidades • Retirarse si faltan indicaciones de crecimiento sostenible	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Invertir para construir: • Aspirar al liderazgo • Construir selectivamente sobre las fortalezas • Reforzar aspectos vulnerables	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Proteger la posición: • Invertir para hacer crecer al máximo la tasa de ganancia aceptada • Concentrarse en mantener la fortaleza
Mediana	Expansión o cosecha limitadas: • Buscar formas de expandirse sin demasiado riesgo; de otro modo, reducir al mínimo las inversiones y operaciones dirigidas	Administrar para obtener ganancias: • Proteger las fortalezas • Invertir para mejorar la posición sólo en aspectos donde el riesgo es bajo	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Construir selectivamente: • Insistir en la rentabilidad aumentando la productividad • Aumentar la capacidad para contrarrestar la competencia
Bajo	Deshacerse: • Vender cuando sea posible para maximizar el valor en efectivo • Entre tanto, reducir costos fijos y evitar más inversiones	Administrar para obtener ganancias: • Proteger la posición • Reducir al mínimo las inversiones	Proteger y reenfocar: • Defender las fortalezas • Buscar formas para aumentar las ganancias sin acelerar el descenso del mercado

Fuente: Adaptado de George S. Day, *Analysis for Strategic Market Decisions* (St. Paul: West, 1986, p. 204. © 1986). Reimpreso con autorización de South-Western, división de Thomson Learning; www.thomsonrights.com; S. J. Robonson, R. E. Hitchens, y D. P. Wade, "The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning", Long Range Planning 11(1978), pp. 8-15. © 1987 con autorización de Elsevier.

Diferentes estrategias de identificación se adaptan a diferentes oportunidades

NOTA CLAVE

Las empresas de más éxito identifican segmentos de mercado muy definidos.

Las empresas de más éxito identifican al principio segmentos de mercado muy definidos, como hicieron Phil Knight y Bill Bowerman, por dos razones. Una, hacerlo así pone a la naciente empresa en posición de alcanzar un éxito temprano en un segmento de mercado que entiende particularmente bien. En segundo término, esta estrategia conserva recursos preciosos, financieros y de otro tipo. Pero no siempre es la mejor estrategia segmentar el mercado en nichos angostos y luego seleccionar un nicho a identificar, en especial en empresas establecidas que tienen recursos importantes. Tres estrategias comunes de identificación son las estrategias de **nicho de mercado**, **mercado masivo** y **mercado en crecimiento**.

Estrategia de nicho de mercado

Esta estrategia comprende dar servicio a uno o más segmentos que, aunque no son los más grandes, están conformados por números importantes de clientes que buscan beneficios un tanto especializados de un producto o servicio. Esta estrategia está diseñada para evitar la competencia directa con empresas más grandes que buscan los segmentos mayores. Por ejemplo, el consumo total de café está a la baja en algunos países, pero las ventas de cafés gourmet en cafeterías como Starbucks han tenido auge en años recientes.

Estrategia de mercado masivo

Un negocio puede buscar una estrategia de mercado masivo en dos formas. Primero, puede no hacer caso de algunas diferencias de segmento y diseñar un solo programa de producto y marketing que será atractivo para alcanzar al número más grande de consumidores. La meta primaria de esta estrategia es captar suficiente volumen para ganar economías de escala y una ventaja en costo. Esta estrategia requiere de recursos importantes, incluyendo capacidad de producción, y buenas posibilidades de marketing masivo. En consecuencia, a ella recurren las empresas o unidades de negocios más grandes o aquellas cuya casa matriz proporciona apoyo importante. Por ejemplo, cuando Honda entró por vez primera a los mercados de motocicletas en Estados Unidos y Europa, identificó el segmento de alto volumen formado por compradores de motocicletas de bajo desplazamiento y precio. Poco después, Honda utilizó el volumen de ventas y economías de escala que alcanzó en ese segmento de mercado masivo para apoyar su expansión en segmentos más pequeños y más especializados del mercado.

Un segundo método del mercado masivo es diseñar productos separados y programas de marketing para los diversos segmentos. Con frecuencia esto se conoce como **marketing diferenciado**. Por ejemplo, Marriott y Accor de Europa hacen esto con sus diferentes cadenas hoteleras. Aun cuando esta estrategia puede generar más ventas que una estrategia no diferenciada, también aumenta costos en el diseño de producto, manufactura, inventario y marketing, especialmente en promociones.

Estrategia de mercado en crecimiento

Las empresas que buscan una estrategia de mercado en crecimiento a veces identifican uno o más segmentos de rápido crecimiento, incluso cuando puedan no ser muy grandes en ese momento. Es una estrategia que a veces llevan a cabo los competidores más pequeños para evitar confrontaciones directas con empresas más grandes, mientras que se forma volumen y participación. La mayor parte de empresas de capital de riesgo invierten sólo en negocios que buscan estrategias de mercado en crecimiento, porque hacerlo así es la única forma en que pueden ganar de 30% a 60% anual de tasas de rendimiento sobre inversiones para las compañías de carteras de valores. Esta estrategia suele requerir de mucha investigación y desarrollo y capacidad de marketing para identificar y desarrollar productos que sean atractivos a segmentos de usuarios de reciente aparición, más los recursos para financiar un rápido crecimiento. El problema, no obstante, es que un rápido crecimiento, si es sostenido, atrae competidores grandes. Esto le ocurrió a Apple cuando IBM entró al negocio de computadoras personales. La meta del primer participante es haber desarrollado una posición competitiva duradera por medio de sus productos, servicio, distribución y costos para cuando entren los competidores.

Nota clave

El método tradicional de la segmentación del mercado mundial ha sido ver un país o grupo de países como un solo segmento que comprenda todos los consumidores. Este método es gravemente defectuoso.

Segmentación de mercado mundial

El método tradicional de la segmentación del mercado mundial ha sido ver un país o grupo de países como un solo segmento que comprenda todos los consumidores. Este método es bastante defectuoso porque se apoya en las variables de países más que en el comportamiento de los consumidores,



supone homogeneidad *dentro* del segmento del país por lo que no hace caso de la posibilidad de encontrar grupos homogéneos de consumidores *a través de* los segmentos.[17]

Cada vez más compañías abordan la segmentación mundial del mercado al tratar de identificar consumidores con necesidades y deseos similares reflejados en su comportamiento en el mercado en varios países. Esta segmentación entre países permite que una compañía desarrolle programas razonablemente estandarizados que requieren poco cambio en los mercados locales, con lo que resultan economías de escala. El lanzamiento que hizo Star TV de un servicio de televisión satelital panasiático, que transmite programas a toda Asia en inglés y chino, es un ejemplo de esta estrategia.[18]

Hay muchas razones, más allá de la simple ambición de crecer, por las que las compañías se expanden internacionalmente. Algunas compañías se hacen internacionales para defender su posición local contra competidores mundiales que están constantemente buscando una vulnerabilidad. Por ejemplo, en los últimos treinta años, Caterpillar, por medio de una coinversión con Mitsubishi Heavy Industries, ha hecho una importante inversión en Japón para impedir que su competidor japonés, Komatsu, cobre fuerza en su país y con ello llevarse su santuario de utilidades. En caso de que Caterpillar no hubiera tenido éxito, Komatsu hubiera podido competir en forma más agresiva con Caterpillar, no sólo en Estados Unidos sino también en otros mercados mundiales importantes.[19]

Otra razón por la que una compañía puede internacionalizarse e identificar un país específico es dar servicio a clientes que también están entrando a la expansión mundial. En años recientes, los fabricantes japoneses de automóviles que han establecido plantas manufactureras en Estados Unidos han estimulado a algunos de sus proveedores a que hagan lo mismo. Las empresas también entran a mercados internacionales para ganar divisas extranjeras y, en algunos casos, están subsidiadas por sus gobiernos para hacerlo.

En general, con la excepción de estas circunstancias estratégicas especiales, la selección de mercados objetivo en el extranjero sigue esencialmente los mismos patrones que en los mercados nacionales, aun cuando dada la magnitud del cambio económico, social y político en el mundo las empresas prestan mucha más atención a los riesgos políticos.

PARA ANÁLISIS

- Los vendedores y empresarios que encuentran nuevas e ingeniosas formas de segmentar mercados maduros a veces descubren oportunidades para entrar y tener un rápido crecimiento en mercados no bien atendidos.
- Un marketing objetivo claramente enfocado permite que los vendedores se distingan de los líderes de mercados masivos al dar a los consumidores lo que desean en un segmento de mercado muy definido.
- Las estrategias de entrada a un mercado enfocado conservan recursos y facilitan un éxito temprano.
- El procedimiento de cinco pasos que aparece en este capítulo identifica segmentos que tienen el potencial más alto.
- La matriz de atractivo del mercado/posición competitiva es una estructura analítica útil para decidir a cuáles mercados o segmentos de mercado entrar y de cuáles retirarse.

Las preguntas de diagnóstico personal, para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. La información para elaborar esta sección fue tomada de Nike, Inc., sitio web en www.nikebiz.com/story/chrono.shtml; www.nikebiz.com/story/b_knight.shtml; www.nikebiz.com/story/n_bowerman.shtml; y http://www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease.jhtml?year=2002&month=month=02&letter=h.

2. Joseph Pine II, Bart Victor y Andrew C. Boynton, en el artículo "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, pp. 108-119, exponen algunos de los problemas que intervienen en la implementación de una estrategia personalizada, muy segmentada.

3. David Welch, “Q&A with e-GM’s Mark Hogan: Build-to-Order Is Still the End Game...It Takes Out a Lot of the Cost”, *Business Week Online*, 26 de marzo de 2001.

4. NMA WIRELESS—Silver texters”, *New Media Age*, 28 de noviembre de 2002, p. 35.

5. “Service for Women”, *North West News*, 10 de octubre de 2001, p. 20.

6. Mark Levine, “The $19,450 Phone”, *New York Times*, 1 de diciembre de 2002, p. 66.

7. Jean Halliday, “Sector Survey: Pinning Down the Numbers: Automakers Attempt to Quantify Their Share of the Market”, *Advertising Age*, 2 de diciembre de 2002, p. 50.

8. Mora Somassundarm, “Uni-Marts Inc.’s Small Town Strategy for Convenience Stores Is Paying Off”, *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1995, p. B5A; Tom Dochat, “Uni-Mart Ponders Options”, *Harrisburg Patriot*, 5 de noviembre de 2002, p. D02.

9. Jon Goss, “We Know Who You Are and We Know Where You Live: The Instrumental Rationality of Geodemographics”, *Economic Geography* 71, núm. 2 (1995), p. 171.

10. Jean Marc Pichery, “Iris Opens Eyes to Geotargeting”, *Precision Marketing*, 27 de septiembre de 2002, p. 9.

11. Michael Arendt, “Quaker Oat is Thirsty for Even More Gatorade Hits”, www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2000/nf202c.htm, 2 de febrero de 2000.

12. Salah S. Hassan y Lea P. Kataris, “Identification of Global Consumer Segments: A Behavioral Framework”, *Journal of International Consumer Marketing* 3, núm. 2 (1991), p. 16.

13. De información proporcionada por Stanford Research Institute.

14. El valor relativo de éstos varía en algunos países. En China, por ejemplo, se da más valor a la ocupación y la educación, mientras que en países occidentales se destaca la residencia, ingreso y antecedentes familiares. Vea John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, *International Dimensions of Contemporary International Business* (Boston: PWS-Kent, 1993), p. 136.

15. Simon Majaro, “International Marketing—the Major Issues” en *The Marketing Book*, Michael J. Baker, ed. (Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 1992), p. 430.

16. Ned Glascock, “People Profilers”, *The News & Observer*, 6 de diciembre de 2000.

17. Hassan y Kataris, “Identification of Global Consumer Segments”, p. 16.

18. Henry Laurence, Michael Y. Yoshino, y Peter Williamson, *STAR TV (A)*(Boston: Harvard Business School Publishing, 1994).

19. Douglas Lamont, *Winning Worldwide* (Burr Ridge, IL: Business One Irwin, 1991), pp. 59-69.

CAPÍTULO NUEVE

Diferenciación y posicionamiento

Reposicionamiento del vino francés[1]

A MEDIADOS DE LA década de 1990, los fabricantes franceses de vino lanzaron una campaña de tres años en Estados Unidos con el fin de reposicionar el vino francés. Tradicionalmente, estos vinos tenían una posición de artículos de alto nivel económico, algo que una persona bebe cuando come en un restaurante elegante con cocina francesa. En un esfuerzo por extender el atractivo de sus productos, los vinateros franceses estuvieron "tratando de hacer que los estadounidenses se sintieran tan cómodos con un *fumé blanc* como con una Bud".[2] La campaña insistía en que los vinos franceses son accesibles y es posible darse el lujo de consumirlos; muchos de ellos cuestan entre 5 y 15 dólares la botella.

Sólo alrededor de 12% de los consumidores estadounidenses beben vino regularmente. Para ampliar el mercado, la industria tenía que atraer a más público, en especial a jóvenes. Un vendedor de vinos dice que la industria tiene que culparse a sí misma por crear un problema de imagen.

> En los últimos 20 años, la industria vitivinícola ha puesto enormes barreras para entrar a ella. Hicimos que el público escogiera vino tinto o blanco, que eligiera tal variedad, y luego tal viñedo. Tenían que olerlo y paladearlo para ver si tenía buen sabor... La industria del vino tiene esta imagen elitista y refinada que no cabe en la sociedad informal de hoy día.[3]

La campaña incluyó anuncios impresos para el consumidor, promociones de venta al menudeo y un nuevo portal de internet. Un anuncio mostraba a un grupo de jóvenes que disfrutaba de un "vino tinto" y comían carne a la barbacoa. El encabezado decía "las cosas muy calientes ocurren en horas de 'oui' ", que es un juego del tema de la campaña: "Diga sí a los vinos de Francia". El programa de medios impresos incluía anuncios en *The Wine Spectator* y en revistas de interés general como *The New Yorker*, *In Style* y *Vanity Fair*.

Las tiendas minoristas fueron elegidas como objetivo en un esfuerzo por capacitar a los vendedores acerca de los vinos franceses y estimularlos a emplear los materiales gratuitos ofrecidos en la tienda, por ejemplo leyendas explicativas, tarjetas en la caja, bolsas de regalo y guías.

El grupo de fabricantes vinícolas también tenía una guía de bolsillo sobre vinos franceses, que los consumidores podían pedir a través de un número telefónico 800 o un portal de internet del grupo; este último incluía información sobre 40 marcas de vinos, fotografías y precios. Otras secciones proporcionaban datos sobre regiones productoras de uvas en Francia y la forma de combinar los vinos con los alimentos. Los usuarios podían incluso tener acceso a una ayuda para pronunciar la palabra *souilly-fuisse*.

La campaña generó una gran respuesta. Sólo en su primer año, se recibieron unas 10 000 llamadas al número telefónico sin costo y 40 000 visitas al portal de internet. Y a pesar de las variaciones en el tipo de cambio que encareció la importación de vinos franceses, aumentaron las ventas en Estados Unidos.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 9

Como lo ilustra la campaña lanzada por los fabricantes de vinos franceses, el éxito de un producto ofrecido a un mercado objetivo determinado depende de lo bien posicionado que esté



Corbis

dentro del segmento de mercado —es decir, de qué tan bien funciona *con respecto a* otras ofertas competitivas y a las necesidades del público objetivo—. La campaña se centró en consumidores más jóvenes e incluyó publicidad, promociones en las tiendas y un nuevo portal de internet. Los primeros resultados sugirieron algún éxito en estimular a miembros del grupo objetivo para que buscaran vinos franceses de precio más bajo con la cualidad y capacidad de mejorar el ambiente durante un evento informal. El **posicionamiento** (o reposicionamiento en el caso de los vinos franceses) se refiere al lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los clientes con respecto a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia, asimismo a la toma de decisión del vendedor para crear esa posición. De este modo, la noción de posicionamiento comprende consideraciones competitivas *y también* la necesidad de clientes.

El posicionamiento se refiere básicamente a una diferenciación. Ries y Trout, quienes popularizaron el concepto de posicionamiento, lo ven como un trabajo creativo por el que una marca existente en un mercado sobresaturado de marcas similares puede adquirir una posición distintiva en las mentes de los prospectos. Si bien el concepto de Ries y Trout se refería a una marca existente, es igualmente aplicable a nuevos productos.[4] Aun cuando por lo general se le relaciona con el marketing de bienes de consumo, tiene igual valor en artículos industriales que de servicios, los cuales requieren esencialmente el mismo procedimiento que los bienes de consumo.[5] Debido a que los servicios se caracterizan por ser intangibles, perecederos, por involucrar al consumidor en su entrega y por la naturaleza simultánea de su producción y consumo, es más difícil que los consumidores los entiendan y comparen con los productos de la competencia para pronosticar su rendimiento y, por lo tanto, también es más difícil que los vendedores los posicionen con éxito.

En el presente capítulo damos el paso final en la preparación de los fundamentos en que se basan los programas efectivos de marketing. Recurriendo a las decisiones tomadas sobre los mercados objetivo, como vimos en el capítulo 8, retomamos la pregunta crítica: "¿Cómo debe un negocio posicionar su oferta de producto —bienes o servicios— de modo que los clientes del mercado objetivo perciban que la oferta les proporciona los beneficios que buscan, por lo que da al producto una ventaja sobre los competidores actuales y futuros? Como veremos, la decisión de posicionamiento es estratégica, con implicaciones no sólo para la forma en que los bienes y servicios de la compañía deben diseñarse, sino también para desarrollar los otros elementos de la estrategia de marketing. Las decisiones sobre fijar precios, promociones y las de cómo debe distribuirse el producto se derivan del posicionamiento del producto en su espacio competitivo y contribuyen a la efectividad de ese posicionamiento. Así, el material de este capítulo proporciona la base de prácticamente cualquier toma de decisiones subsecuente en el resto del libro.

NOTA CLAVE

La decisión de posicionamiento es estratégica, con implicaciones no sólo para la forma en que los bienes y servicios de la compañía deben diseñarse, sino también para desarrollar los otros elementos de la estrategia de marketing.

Diferenciación: una clave en la preferencia del cliente y la ventaja competitiva

¿Por qué los clientes prefieren más un producto que otro? En los mercados muy competitivos, los consumidores tienen numerosas opciones. Pueden escoger entre docenas de novelas de éxito editorial para leer en sus próximas vacaciones, o pueden comprar la novela que escojan a un vendedor en línea como es Amazon.com, a una cadena de librerías como es Barnes and Noble en Estados Unidos, Waterstones en el Reino Unido, o sus similares, en clubes de lectores, en una librería local, o en algunos casos en el supermercado cercano o a un comerciante

mayorista. ¡Pueden incluso pedir prestado el libro en la biblioteca local y así no tener que comprarlo! Ya sea que se trate de artículos como son libros, o de servicios como son las bibliotecas, los consumidores toman opciones como éstas casi todos los días. En la mayoría de los casos, los consumidores o clientes organizacionales eligen lo que compran por una de dos razones: lo que escogen es *mejor*, en algún sentido, o *es más barato*. En ambas situaciones, el bien o servicio es, en alguna forma, casi siempre *diferente* de otros que podrían haber elegido.



La diferenciación es un poderoso tema al desarrollar estrategias de negocios, así como en marketing. Como lo expresa Michael Porter: "Una compañía puede superar a sus competidores sólo si establece una diferencia que logre conservar. Debe entregar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a un costo más bajo, o ambos".[6] Casi siempre, la diferenciación es por lo que el público compra. Los lectores compran la última novela de John Grisham porque saben que será tan agradable que tendrán deseos de darle vuelta a la página, que será diferente de la última de Grisham que leyeron y difícil de dejar. La compran en Amazon.com, porque saben que la selección de Amazon es enorme y que para hacer un pedido sólo se tardan un minuto. O la compran en la megatienda, porque es divertido hojearla ahí; o en su librería local, porque se sienten bien al apoyar a sus comerciantes locales. La compran en el supermercado, porque es cómodo. Todas estas estrategias para vender libros son diferentes, y atraen a diversos consumidores (es decir, a varios segmentos del mercado) en diferentes horas y con diferentes fines de comprar un libro. Si estas estrategias no variaran, los consumidores no tendrían razón para usar alguna de ellas y comprarían sus libros en donde fueran más baratos o más cómodo comprarlos, aun cuando en tal caso el precio más barato o la mayor comodidad todavía constituyen diferencias.

NOTA CLAVE

La diferenciación es la razón por la que el público hace compras.

Diferenciación en estrategias de negocios

El libro clásico de Michael Porter sobre ventajas competitivas identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, como se muestra en la ilustración 9.1.[7] Estas estrategias —que difieren en el campo del mercado objetivo y las necesidades del mercado al que dan servicio (campo competitivo amplio o angosto) y en si basan su ventaja competitiva en un bajo costo (los precios más bajos al cliente para productos equivalentes) o diferenciación (productos que son superiores en algunas dimensiones importantes)— representan formas distintas en que las compañías pueden competir por la mente y la billetera de los clientes de sus mercados objetivo. Porter alega que la peor estrategia es estar "atascado en medio", no ser diferente ni más bajo en costo que los competidores. Las compañías que están en esta posición ofrecen a sus clientes pocas razones para no llevarse su negocio a otra parte. Pero los clientes en realidad no compran estrategias, compran bienes y servicios específicos, así como una

Ilustración 9.1

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

		Ventaja competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Campo competitivo	Objetivo amplio	**Estrategia de liderazgo en costo**	**Estrategia de diferenciación**
	Objetivo angosto	**Estrategia de enfoque (basado en costo)**	**Estrategia de enfoque (basada en diferenciación)**

Fuente: Adaptado con la autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,* de Michael Porter. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

ejecución efectiva: entrega a tiempo, instalación correcta, servicio responsable al cliente y beneficios similares. Por lo tanto, se implementa una estrategia en un nivel de mercado del producto, donde la diferenciación está en el corazón del posicionamiento.

Diferenciación entre bienes y servicios

Como ya vimos en el capítulo previo, los clientes de un segmento de mercado tienen deseos y necesidades que difieren en algún modo con respecto a los clientes de otros segmentos. El posicionamiento permite al vendedor aprovechar y responder a esas diferencias y posicionar bienes y servicios particulares de modo que satisfaga mejor las necesidades de los consumidores en uno o más de estos segmentos. Con frecuencia, estas diferencias son físicas. La suela de waffle original de Nike era una de esas diferencias, como vimos en el capítulo 8. Pero las diferencias también pueden ser de percepción, como los últimos productos de Nike que se beneficiaron de los apoyos de John McEnroe, Michael Jordan y otros atletas famosos. Lo que busca alcanzar el posicionamiento efectivo es la creación de diferencias físicas y de percepción, usando todos los elementos de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y decisiones de distribución.

NOTA CLAVE

Lo que busca alcanzar el posicionamiento efectivo es la creación de diferencias físicas y de percepción.

Posicionamiento físico

Una forma de evaluar la posición actual de una oferta de producto con respecto a los competidores se basa en cómo varias ofertas se comparan en el mismo conjunto de características físicas objetivo. Por ejemplo, un artículo de *The Wall Street Journal* expuso la introducción del XC90, primera incursión de Volvo en el muy rentable segmento de vehículos deportivos utilitarios (VDU) en Estados Unidos. Comparó el XC90 con modelos de marcas competidoras de lujo, como BMW, Mercedes-Benz, Acura y Ford. Comparó los modelos en cuanto a la potencia del motor, peso, capacidad de remolque, rendimiento de combustible y precio (vea la ilustración 9.2).[8] En muchos casos, un análisis de posicionamiento físico puede dar información útil a un

Ilustración 9.2

VOLVO XC90 MODELO 2003 CONTRA OTROS VDU CON TRACCIÓN EN LAS CUATRO RUEDAS

Marca/modelo	Precio base (US$)	Motor/potencia	Peso (libras)	Capacidad de remolque (libras)	Rendimiento en ciudad/carretera (según EPA)
Volvo XC90 2.5T AWD	$35 100	5-cyl./208	4 450	5 000	18/24
BMW X5 3.0	39 500	6-cyl./225	4 533	6 000	15/20
Mercedes-Benz ML350	36 950	V6/232	4 819	5 000	15/18
Acura MDX	35 700	V7/260	4 420	4 500	17/23
Ford Explorer	34 785	V6/210	4 434	5 380	15/20

Fuente: "Drive Buys/Volvo XC90 An SUV More Safe Than Sporty", por Jonathan Welsh. Copyright 2002 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc. a través del Copyright Clearance Center.

administrador de marketing, en particular en las primeras etapas de identificación y diseño de nuevas ofertas de productos.

A pesar de basarse principalmente en datos técnicos más que en el mercado, las comparaciones físicas pueden ser un paso esencial para entender un análisis de posicionamiento. Esto es cierto en especial con las ofertas competitivas de muchos bienes y servicios industriales, que los compradores suelen evaluar mucho con base en esas características. Además, contribuye a un mejor enlace entre el marketing y la investigación y desarrollo al determinar las características clave de un producto físico; ayuda a definir la estructura de competencia al dejar ver el grado al que las diversas marcas compiten entre sí; y puede indicar la presencia de brechas significativas de un producto (la falta de productos que tienen ciertas características físicas deseadas), que, a su vez, pueden revelar oportunidades para la introducción de un nuevo producto.

Limitaciones de un posicionamiento físico

Una simple comparación sólo de las dimensiones físicas de las ofertas alternativas suele *no dar* una imagen completa de las posiciones relativas porque, como vimos antes, el posicionamiento en última instancia se da en la mente de los clientes. Aun cuando las características físicas de un producto, su envase, nombre de marca, precio y servicios auxiliares se pueden diseñar para alcanzar una posición particular en el mercado, los clientes pueden dar menos importancia a algunas de esas características, o percibirlas de manera diferente, de lo que espera la compañía. Del mismo modo, las actitudes de los clientes hacia un producto con frecuencia están basadas en atributos sociales o psicológicos no aptos para una comparación objetiva, por ejemplo percepciones del atractivo estético del producto, aspecto deportivo o imagen de estatus (por ejemplo, en Estados Unidos, el vino francés se ha considerado tradicionalmente muy costoso o como un acompañamiento de platillos franceses). En consecuencia, el **análisis de posicionamiento por percepción** —ya sea pensado para descubrir oportunidades de nuevas entradas de producto o para evaluar y ajustar la posición de una oferta actual— tiene una importancia crítica.

NOTA CLAVE

Una simple comparación sólo de las dimensiones físicas de las ofertas alternativas suele no dar una imagen completa de las posiciones relativas.

Posicionamiento por percepción

Es frecuente que los consumidores sepan muy poco acerca de los atributos físicos esenciales de muchos productos, en especial productos de uso doméstico, e incluso si lo supieran no entenderían suficientemente los atributos físicos para utilizarlos como base en la selección entre ofertas competitivas. (Para ver las diferencias principales entre análisis físico y de percepción del posicionamiento de un producto, vea la ilustración 9.3.) Muchos consumidores no desean molestarse acerca de las características físicas de un producto porque no compran estas propiedades físicas sino más bien los beneficios que obtienen. Si bien las propiedades físicas de un producto influyen en los beneficios proporcionados, un consumidor puede por lo general evaluar un producto mejor con base en lo que *hace* que en lo que *es*. Así, por ejemplo, un remedio para el dolor de cabeza puede juzgarse por lo rápido que alivia; una pasta dentífrica, por la frescura de aliento que da; una cerveza, por su sabor; un vehículo, por la comodidad con la que se conduce, etcétera.

La evaluación de muchos productos es subjetiva porque está influida por factores que no son propiedades físicas, incluso la forma en que se presentan los productos, las experiencias con ellos y la opinión de otras personas. En consecuencia, los productos de características físicas similares pueden ser percibidos como diferentes por diferentes historias, nombres y campañas publicitarias. Por ejemplo, algunas personas pagarán considerablemente más por una aspirina Bayer que por otra de una marca no anunciada, aun cuando sean en esencia el mismo producto.

Ilustración 9.3

COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS POSICIONAMIENTOS FÍSICO Y DE PERCEPCIÓN

Posicionamiento físico	Posicionamiento por percepción
• Orientación técnica	• Orientación al consumidor
• Características físicas	• Atributos de percepción
• Medidas objetivas	• Medidas de percepción
• Datos fácilmente disponibles	• Necesidad de investigación de marketing
• Propiedades físicas de la marca	• Posiciones de percepción de marca e intensidades de posicionamiento
• Gran número de dimensiones	• Número limitado de dimensiones
• Representa impacto de especificaciones y precio de producto	• Representa impacto de especificaciones y comunicación del producto
• Implicaciones directas de investigación y desarrollo	• Las implicaciones de investigación y desarrollo necesitan ser interpretadas

Palancas que los vendedores pueden usar para establecer posicionamiento

Los clientes, o los prospectos de clientes, perciben diferencias físicas y de otros tipos entre los bienes o servicios dentro de una categoría de productos. Quienes toman decisiones de marketing y desean ganar una posición particular en la mente de los clientes buscarán apoyar su producto con varias clases de atributos, que se pueden clasificar como sigue:

- *Atributos físicamente sencillos*. Éstos están directamente relacionados con una sola dimensión física como es el precio, calidad, potencia o tamaño. Mientras que hay una correspondencia directa entre una dimensión física y un atributo de percepción, un análisis de la percepción de los consumidores sobre estos atributos puede dejar ver fenómenos de interés para una estrategia de marketing. Por ejemplo, dos autos con rendimiento de gasolina estimado de 23.2 y 25.8 millas por galón pueden ser percibidos como que tienen un consumo similar de combustible.
- *Atributos físicamente complejos.* Debido a la presencia de un gran número de características físicas, los consumidores pueden emplear atributos compuestos para evaluar ofertas competitivas. El desarrollo de estos indicadores resumidos suele ser subjetivo debido a la relativa importancia que se da a normas diferentes. Ejemplos de atributos compuestos son la velocidad de una computadora, lo espacioso de un auto y la empatía que un producto o servicio pueda despertar en el usuario.
- *Atributos esencialmente abstractos.* Aun cuando estos atributos de percepción están influidos por características físicas, no están relacionados con ellas en ninguna forma directa; por ejemplo, el atractivo sexual de un perfume, la calidad de un vino francés y el prestigio de un auto. Todos estos atributos son muy subjetivos y difíciles de relacionar con características físicas que no se refieran a la experiencia.

La importancia de los atributos de percepción con su componente subjetivo varía entre los consumidores y las clases de productos. Así, puede decirse que los consumidores familiarizados con una clase determinada de producto tienen aptitud para apoyarse más en características físicas y menos en atributos de percepción que los consumidores menos familiarizados con esa clase de producto. También puede decirse que mientras que el posicionamiento de percepción de un producto es esencial para bienes de consumo no duraderos, no ocurre así en productos de consumo duraderos (por ejemplo vehículos deportivos utilitarios) y muchos artículos industriales.

NOTA CLAVE

Los atributos de percepción deben tenerse en cuenta al posicionar la mayor parte de productos.

Aun cuando hay una considerable verdad en estas afirmaciones, los atributos de percepción deben tenerse en cuenta al posicionar la mayor parte de productos. Una razón es la creciente similitud entre las características físicas de más y más productos. Esto aumenta la importancia de otras dimensiones,

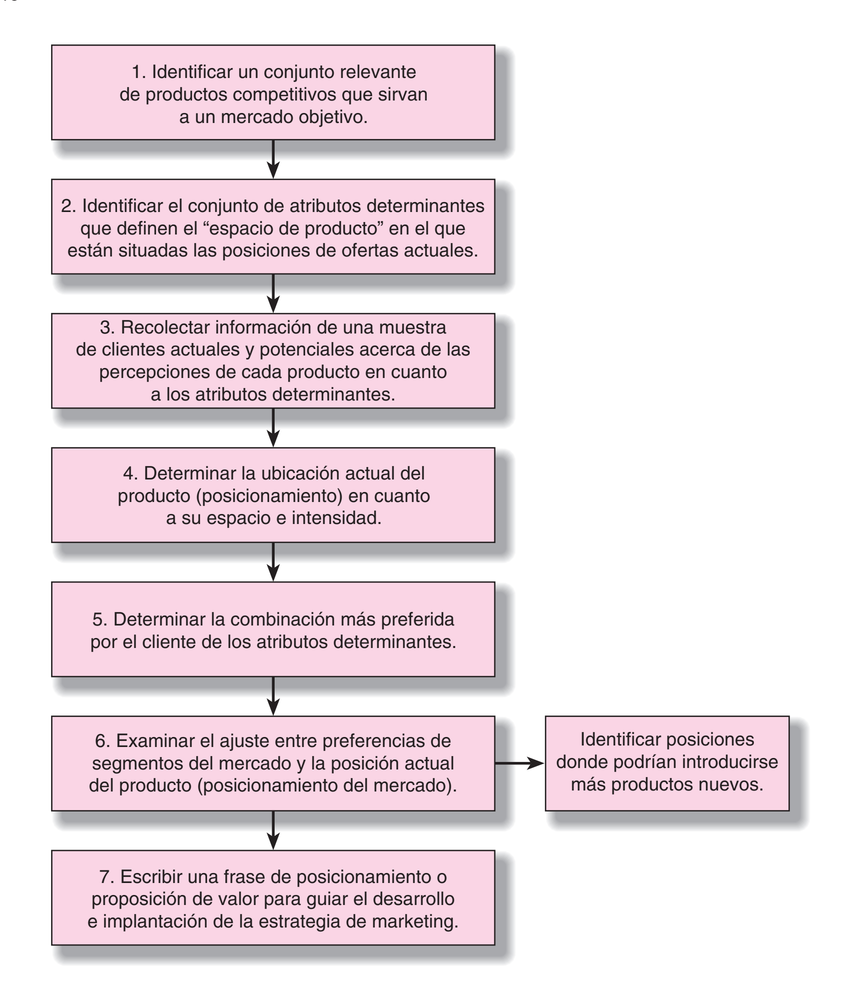
principalmente las subjetivas. Considere, por ejemplo, si los zapatos deportivos para baloncesto Air Jordan de Nike se hubieran vendido igualmente bien sin el apoyo de Michael Jordan y su presencia en sus anuncios.

Elaboración de la fundamentación de estrategias de marketing: el proceso de posicionamiento

El posicionamiento de un nuevo producto en la mente de los clientes o el reposicionamiento de un producto comprende una serie de pasos, como se resume en la ilustración 9.4, los cuales son aplicables a bienes y servicios, en mercados nacionales o internacionales, y a productos nuevos o existentes. Esto no significa que los atributos determinantes del producto y las percepciones de los consumidores de las diversas ofertas competitivas serán iguales entre países u otros segmentos del mercado; más bien, es probable que varíen con casi todos los productos. Después de que los administradores hayan seleccionado un conjunto relevante de ofertas competidoras que sirvan a un mercado objetivo (paso 1), deben identificar un conjunto de atributos críticos o determinantes importantes para los clientes de ese mercado objetivo (paso 2).

Ilustración 9.4

PASOS EN EL PROCESO DE POSICIONAMIENTO



El paso 3 comprende recolectar información de una muestra de clientes acerca de sus percepciones de las diversas ofertas, y en el paso 4 los investigadores analizan esta información para determinar la posición actual del producto en la mente de los clientes y la intensidad de ésta (¿ocupa una posición dominante?), así como las de los competidores.

Los administradores entonces averiguan las combinaciones de los atributos determinantes más preferidas por los clientes, lo cual requiere la recolección de más datos (paso 5). Esto permite un examen del ajuste entre las preferencias de un segmento objetivo determinado de clientes y las posiciones actuales de las ofertas competitivas (paso 6). Y, por último, en el paso 7, los administradores escriben una frase concisa que comunica la decisión de posicionamiento a la que han llegado.

En el resto de este capítulo se estudian estos pasos del proceso de posicionamiento.

Paso 1: Identificar un conjunto relevante de productos competitivos

Los análisis de posicionamiento son útiles a muchos niveles: compañía, unidad de negocio, categoría de producto y línea o marca específica de producto. En el nivel de la compañía o unidad de negocios, estos análisis son útiles para determinar la forma en que toda la empresa o unidad de negocios se posiciona con respecto a sus competidores. Los resultados de estos análisis a veces se exhiben gráficamente al situar compañías o negocios competidores en sus respectivos cuadrantes de la cuadrícula de estrategias genéricas que se muestra en la ilustración 9.1. Se usan puntos o círculos grandes o pequeños para indicar los tamaños relativos de las firmas competidoras.

En el nivel de categoría del producto, el análisis examina la percepción de los clientes acerca de los tipos de productos que podrían considerar como sustitutos para satisfacer la misma necesidad básica. Suponga, por ejemplo, que una compañía considera introducir una nueva bebida instantánea para el desayuno. El nuevo producto tendría que competir con otros alimentos para desayunos, por ejemplo, tocino y huevos, cereales para desayuno rápido e incluso desayunos que se toman en el auto. Para entender la posición del nuevo producto en el mercado, el experto en marketing podría obtener las percepciones de los clientes sobre el concepto del nuevo producto con respecto a probables productos sustitutos en varios atributos determinantes críticos, como se describe en los pasos 3 y 4 del proceso de posicionamiento (vea la ilustración 9.4).

Una vez que los competidores introduzcan varias marcas en la categoría, puede ser útil un análisis de posicionamiento en el nivel del producto o marca para entender mejor la forma en que varias marcas atraen clientes, posicionar nuevos productos o marcas, o reposicionar los actuales, e identificar en dónde podrían hallarse nuevas oportunidades competitivas.

NOTA CLAVE

Los expertos que omitan los productos sustitutos importantes o a los competidores potenciales corren el riesgo de quedar deslumbrados por una competencia imprevista.

En cualquier nivel que se haga el análisis de posicionamiento, la selección del analista de productos competidores (o categorías de producto o empresas) es crítica. Los expertos que omitan los productos sustitutos importantes o a los competidores potenciales corren el riesgo de quedar deslumbrados por una competencia imprevista.

Paso 2: Identificar atributos determinantes

El posicionamiento puede estar basado en varios atributos, algunos en la forma de sustitutos que implican características o beneficios deseables como base de posicionamiento. Algunas bases comunes son las siguientes:[9]

- Las **características** se utilizan a veces en el posicionamiento físico de un producto y, por lo tanto, con productos industriales. Un ejemplo de su empleo en un artículo de consumo es lo dicho por el



fabricante Jenn-Air de aparatos electrodomésticos de precio elevado en Estados Unidos: "Ésta es la máquina más silenciosa para lavar platos hecha en Estados Unidos". Amazon.com tiene un sistema único para hacer pedidos "1-click®".

- Los **beneficios**, al igual que las características, están directamente relacionados con el producto. Dos ejemplos son la importancia de la seguridad y durabilidad que resalta Volvo y la prometedora frase de Norelco "una afeitada a ras y cómoda".
- El **origen** incluye quién lo hace (embotellado por un vinatero francés; "En Fidelity, usted no sólo compra un fondo, una acción o un bono, compra una mejor forma de administrarlo") y los productos que lo anteceden ("Comprar un auto es como casarse. Es buena idea conocer primero a la familia", seguida por la fotografía de los ancestros del modelo Mercedes-Benz clase C).
- El **proceso de manufactura** es a veces el objeto de los esfuerzos de posicionamiento de una compañía. Un ejemplo es la frase de Jaeger-LeCoultre acerca de sus relojes: "Sabemos que es perfecto, pero nos toma otras 1 000 horas sólo para estar seguros".
- Los **ingredientes** como concepto de posicionamiento está ilustrado por algunos fabricantes de ropa que dicen que sus camisas deportivas están hechas sólo con 100% de algodón.
- Los **apoyos** son de dos tipos, los de expertos ("Descubra por qué más de 5 000 médicos y profesionales médicos estadounidenses prescriben este colchón sueco", Tempor-Pedic) y los de emulación, como con Michael Jordan calzando zapatos deportivos Nike.
- La **comparación** con el producto de un competidor es común ("Las pruebas demuestran que Pedigree es más nutritivo que IAMS, cuesta menos que IAMS y sabe delicioso, también", alimento Pedigree Mealtime para mascotas).
- El posicionamiento **a favor del ambiente** busca presentar a una compañía como si fuera un buen ciudadano ("Porque reciclamos más de 100 millones de botellas de plástico al año, los tiraderos de basura pueden llenarse de otras cosas, como tierra, por ejemplo", Phillips Petroleum, ahora parte de Conoco Phillips).
- El **precio/calidad** se usa en casos como el del exitoso autoposicionamiento de Wal-Mart como el vendedor de productos de calidad para el hogar a precios más bajos.

En teoría, los consumidores pueden emplear muchos atributos para evaluar productos o marcas, pero el número que en realidad influye en su elección suele ser pequeño, en parte porque consideran sólo atributos de los cuales están enterados. Cuantas más variables se usen en el posicionamiento de un producto determinado, mayor es la probabilidad de confusión y hasta incredulidad de parte del consumidor. El esfuerzo de posicionamiento debe mantenerse tan sencillo como sea posible y debe evitarse la complejidad a toda costa.

Al utilizar uno o más atributos como base del esfuerzo de posicionamiento de una marca se debe reconocer que la importancia dada a estos atributos varía con frecuencia. Por ejemplo, si bien las marcas de jabón o champú proporcionadas por un hotel pueden ser un atributo que algunos consumidores consideran al evaluar hoteles, es improbable que la mayoría les dé mucha importancia cuando decidan cuál cadena de hoteles elegir. Incluso un atributo importante puede no influir mucho en la preferencia de un consumidor si todas las marcas alternativas son percibidas como iguales en esa dimensión. La seguridad de una bóveda es un atributo importante a considerar cuando se selecciona un banco, pero casi todos los consumidores perciben a los bancos como igualmente seguros. En consecuencia, la seguridad de un depósito no es un **atributo determinante**: no desempeña un papel importante en ayudar a los clientes a diferenciar entre las alternativas y a determinar cuál banco prefieren.

Los expertos en marketing deben apoyarse básicamente en atributos determinantes al definir el espacio de un producto en un análisis de posicionamiento. La pregunta es: "¿Cómo puede un experto averiguar cuáles dimensiones de un producto son atributos determinantes?" Averiguarlo exige, por lo general, realizar alguna clase de investigación de marketing, mediante el proceso de investigación descrito en el capítulo previo. Esto nos lleva al paso 3.

Paso 3: Recolectar información acerca de las percepciones de los clientes sobre productos del conjunto de la competencia

Habiendo identificado un conjunto de productos de la competencia, el experto en marketing necesita saber qué atributos son determinantes para el mercado objetivo y la categoría del producto bajo consideración. También necesita saber la forma en que se perciben estos atributos en los diferentes productos del conjunto de la competencia. Típicamente, este conocimiento del mercado se desarrolla si primero se lleva a cabo una investigación cualitativa, quizá entrevistas o grupos de enfoque, para saber cuáles atributos son determinantes. A continuación sigue una investigación cuantitativa, quizá una encuesta a consumidores acerca de sus percepciones, para reunir datos sobre la forma en que califican estos atributos en los productos de la competencia. Más adelante en este capítulo estudiaremos varias herramientas estadísticas y analíticas que son útiles en esta etapa del proceso de posicionamiento.

Paso 4: Analizar las posiciones actuales de los productos del conjunto de la competencia

Si el proceso de posicionamiento está dirigido a un nuevo producto todavía no introducido o a reposicionar uno que ya existe, es importante desarrollar un entendimiento claro del posicionamiento de los productos del conjunto de la competencia (vea el paso 1). Una herramienta útil para hacer esto es la **cuadrícula de posicionamiento**, también llamada **mapa de percepción**.[10] La cuadrícula de posicionamiento proporciona una representación visual de las posiciones de varios productos o marcas del conjunto de la competencia en términos de (por lo general) dos atributos determinantes. Cuando deban considerarse más de dos atributos en un análisis de posicionamiento, se producen cuadrículas de dimensiones múltiples o cuadrículas múltiples. Pero no todos los productos o marcas existen en la mente de la mayoría de los consumidores.

Una marca que no es conocida por un consumidor no puede, por definición, ocupar una posición en su mente. A veces el conjunto de información de una clase determinada de producto es de tres o menos marcas, aun cuando el número de marcas existentes sea de más de 20. Por lo tanto, muchas, si no es que casi todas, tienen poca o ninguna posición en la mente de muchos consumidores. Por ejemplo, en los últimos 10 años se han introducido al mercado más de 200 nuevas marcas de bebidas gaseosas, la mayor parte de las cuales no fueron vistas ni recordadas por los consumidores. Un ejemplo de una marca con un posicionamiento fuerte es BMW y sus potentes autos como "el mejor automóvil". Determinar los atributos en los que se basará el posicionamiento del producto es un resultado clave del proceso de posicionamiento, además de un impulsor de la estrategia de comunicación de marketing, así como de la estrategia general de marketing que en última instancia se desarrollará. Sin una guía clara acerca de la posición deseada para el producto, las agencias de publicidad, los vendedores y otras personas a cargo de dar información y reconocimiento del producto en el mercado estarán mal equipadas para realizar este importante trabajo.

Construcción de una cuadrícula de posicionamiento La ilustración 9.5 presenta un ejemplo de lo que se puede hacer con los datos reunidos en el paso 3; ahí se exponen los resultados obtenidos en un estudio realizado por Babson College, que representa la forma en que una muestra de consumidores posicionó a varios minoristas de ropa para damas en la región de Washington, D.C.[11] Quienes respondieron, clasificaron las diversas tiendas en los dos atributos determinantes de valor y moda. Algunas tiendas, como Nordstrom y Kmart, ocupan posiciones relativamente distantes una de otra, lo que indica que los consumidores las ven como muy diferentes. Otras tiendas ocupan posiciones comparables entre sí (Neiman Marcus, Saks) y por ello son consideradas como relativamente semejantes, lo cual significa que la intensidad de competencia entre ellas es probablemente mucho mayor que las que ocupan posiciones muy divergentes.

Ilustración 9.5

MAPA DE PERCEPCIÓN DE MINORISTAS DE ROPA PARA DAMA EN WASHINGTON, D. C.



Fuente: Adaptado de Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?", *Babson College Retailing Research Reports,* septiembre de 1990, como se ve en Michael Levy y Barton A. Weitz, *Retailing Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 205. Publicado con autorización.

El posicionamiento de las tiendas que se ve en la ilustración 9.5 también proporciona información útil acerca de las oportunidades de posicionamiento para el lanzamiento de una nueva tienda o el reposicionamiento de una ya existente. El posicionamiento de una nueva tienda podría hacerse al examinar los espacios vacíos (brechas de la competencia) del mapa de posicionamiento donde no exista una tienda. Esa brecha se presenta en el cuadrante superior derecho del mapa de "valor/moda" de la ilustración 9.5, y puede representar una oportunidad para desarrollar una nueva entrada o reposicionar una anterior cuya percepción sea que ofrece mejores diseños de moda que Nordstrom a un menor precio. Por supuesto, estas brechas pueden existir simplemente porque una posición particular es o bien (1) imposible de alcanzar para cualquier marca debido a restricciones técnicas o (2) indeseable porque hay pocos clientes en perspectiva para una marca con ese conjunto de atributos.

Oportunidades de marketing para ganar una posición distinta En situaciones donde una o un número limitado de marcas domina una clase (o tipo) de producto en la mente de los consumidores, la principal oportunidad para los competidores generalmente se encuentra al obtener una posición rentable dentro de un segmento de mercado *no* dominado por una marca principal. Competir de frente contra los líderes, con base en atributos propiedad de competidores más grandes, es probable que no sea efectivo.

NOTA CLAVE

Competir de frente contra los líderes, con base en atributos propiedad de competidores más grandes, es probable que no sea efectivo.

Una opción mejor es concentrarse en un atributo apreciado por los miembros de un segmento determinado del mercado. Así, en Estados Unidos, Ford, al haber identificado mujeres y familias jóvenes, posicionó su nueva minivan Windstar principalmente con base en la seguridad y espacio de carga (lo más importante de cualquier *minivan*). Introducida en la primavera de 1994, la Windstar contendió contra la Dodge Caravan como la *minivan* de mejor venta un año después.[12]

Restricciones impuestas por una posición intensa Aun cuando los expertos en marketing deben buscar una posición distintiva e intensa para sus marcas, alcanzar esa posición impone restricciones a estrategias futuras. Si los cambios en el ambiente del mercado hacen que los clientes reduzcan la importancia que dan a un atributo determinante actual, los expertos pueden tener dificultad para reposicionar una marca con una posición intensamente percibida en ese atributo. Éste es el problema que ya estudiamos antes y al que se enfrentó la industria de vinos franceses, puesto que sus vinos tradicionalmente se han percibido como de alto costo, que se sirven con comidas elegantes. La reposición conlleva la amenaza de alejar a parte o a todos los usuarios actuales del producto, cualquiera que sea el éxito con su grupo recientemente identificado. En sus esfuerzos de reposicionamiento, el éxito puede reforzar la pérdida de su actual grupo de usuarios.



Otra preocupación es el debilitamiento de una posición fuerte existente como resultado de una consolidación. Por ejemplo, British Leyland se formó mediante una serie de fusiones de varias fábricas inglesas de automóviles. Durante años, la compañía no tuvo una clara identidad porque era nueva y manufacturaba varias marcas, incluyendo Rover, Triumph y Austin-Morris. La mayoría de los europeos tenía dificultad para recordar de manera espontánea a cualquier fabricante de autos ingleses, porque, marcas que una vez fueron fuertes, como Austin y Morris, habían perdido su identidad y significado. Desde la adquisición de Leyland en 1994 por parte de BMW y de la reintroducción del Mini Cooper, el débil posicionamiento de la marca puede cambiar.[13]

Otro peligro asociado con una marca intensamente posicionada es la tentación de explotar de manera excesiva esa posición al emplear la marca en extensiones de línea y nuevos productos. El peligro aquí es que los nuevos productos pueden no ajustarse al posicionamiento original y se debilita la fuerte imagen de la marca. Por ejemplo, a fines de la década de 1990, el grupo Holiday Inn ofreció a los viajeros la opción de quedarse en Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Select o Holiday Inn Garden Court, cada uno de los cuales tenía diferentes precios y ofertas de servicios.[14]

Limitaciones del análisis de posicionamiento de un producto El análisis de la ilustración 9.5 suele describirse como *posicionamiento de producto*, porque indica la forma en la que los productos o marcas alternativas están posicionados unos con respecto de otros en la mente de los clientes. El problema con este análisis, sin embargo, es que no dice al vendedor cuáles posiciones son más atractivas para los clientes.[15] Así, no hay forma de determinar si hay un mercado para una nueva marca o tienda que pueda localizarse en una posición "abierta", o si los clientes de otros segmentos del mercado prefieren marcas o tiendas con diferentes atributos y posiciones. Para resolver estos problemas es necesario medir las preferencias de los clientes y localizarlos en el espacio del producto junto con sus percepciones sobre las posiciones de las marcas existentes. Esto recibe el nombre de **análisis de posicionamiento del mercado.** Tratamos este problema en el paso 5.

Paso 5: Determinar la combinación de atributos preferida por los clientes

Hay varias formas en que los analistas pueden medir las preferencias del cliente e incluirlas en un análisis de posicionamiento. Por ejemplo, a quienes participan en una encuesta se les puede pedir que piensen en el producto o marca ideal dentro de una categoría de producto, una marca hipotética que posee la combinación de atributos perfecta (desde el punto de vista del cliente).

Los participantes podrían entonces clasificar su producto ideal y productos existentes con base en varios atributos. Un método alternativo es pedir a los participantes que no sólo juzguen el grado de similitud entre pares de marcas existentes, sino que también indiquen su grado de preferencia por cada una. En cualquier caso, el analista, mediante las técnicas estadísticas apropiadas, puede localizar en el mapa de espacio del producto los puntos ideales de los participantes con respecto a las posiciones de las diversas marcas existentes.

Otro método de evaluar las preferencias de los clientes y los puntos intermedios entre ellas es una técnica estadística llamada análisis conjunto.[16] Se hace una encuesta a los clientes y se les pregunta por sus preferencias entre varias configuraciones reales o hipotéticas de productos, cada uno con atributos que son sistemáticamente variados. Al analizar los datos resultantes, el experto en marketing puede enterarse de cuáles atributos son más importantes que los otros. Estos resultados se pueden emplear entonces en el análisis de posicionamiento como los que se describen aquí.

Cualquiera que sea el método que se utilice, los resultados se verán como en la ilustración 9.6, que muestra un grupo hipotético de puntos ideales para un segmento de consumidores de ropa para dama. Como grupo, este segmento parecería preferir a Nordstrom sobre cualquier otro minorista de ropa para dama en el mapa.

No obstante, hay varias razones por las cuales no es probable que todos los clientes de este segmento prefieran a Nordstrom. Primero, los puntos ideales de algunos clientes están en realidad más cercanos a Macy's que a Nordstrom. En segundo término, los clientes cuyo punto ideal está equidistante entre las dos tiendas pueden ser relativamente indiferentes en su elección de a cuál tienda acudir. Y, por último, a veces los clientes pueden acudir a tiendas un tanto más alejadas de su ideal, en particular cuando compran bienes o servicios no duraderos y de bajo interés, para evaluar las cualidades de tiendas nuevas, para revaluar tiendas más viejas de vez en cuando o sólo por cambiar de tienda.

Utilizar el precio como una dimensión en una cuadrícula de posicionamiento, o como una dimensión clave en la que se posiciona un producto, suele no ser muy útil a menos que sea un impulsor clave de la estrategia de marketing. Éste es el caso por dos razones. Primera, el precio lo pueden imitar fácilmente los competidores. A menos que la empresa tenga una clara ventaja de costo sobre sus competidores, a causa de sus procesos u otras fuentes de eficiencia, por lo general un precio bajo como base de un posicionamiento puede ser un camino rápido a una guerra de precios que nadie ganará (excepto los consumidores). En segundo término, a veces no es muy creíble lo que se dice acerca de que un producto, ya sea un bien o un servicio, es de precio bajo, porque muchos vendedores dicen lo mismo. A veces es mejor posicionarse alrededor de diferenciadores más duraderos, y dejar que el precio hable por sí solo de una manera más sutil. Wal-Mart, una excepción, ha podido sostener su posicionamiento de bajos precios en Estados Unidos porque sus costos, en comparación con sus principales competidores, en realidad son más bajos.

NOTA CLAVE

El uso del precio como dimensión en una cuadrícula de posicionamiento suele no ser muy útil.

Paso 6: Considerar el ajuste de posibles posicionamientos con las necesidades del cliente y el atractivo del segmento

Un criterio importante para definir segmentos de mercado es la diferencia en los beneficios pretendidos por los diversos clientes. Debido a que las diferencias entre los puntos ideales de los clientes reflejan variaciones en los beneficios que buscan, un análisis de posicionamiento del mercado puede identificar simultáneamente distintos segmentos del mercado, así como los posicionamientos percibidos de diferentes marcas. Cuando los puntos ideales de los clientes se agrupan en dos o más lugares en el mapa de percepciones del producto, el analista puede considerar cada grupo como un segmento distinto del mercado.[17] Para fines analíticos, cada grupo está representado por un círculo que encierra la mayor parte de los puntos ideales de ese segmento; el tamaño del círculo refleja la proporción relativa de clientes dentro de un segmento particular.

Ilustración 9.6

MAPA PERCEPTUAL DE MINORISTAS DE ROPA PARA DAMA EN WASHINGTON, D. C., QUE MUESTRAN LOS PUNTOS IDEALES DE UN SEGMENTO DE CLIENTES



Fuente: Adaptado de Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?", *Babson College Retailing Reports,* septiembre de 1990. Publicado con autorización.

La ilustración 9.7 agrupa la muestra de participantes de Washington, D.C. en cinco segmentos distintos con base en grupos de puntos ideales.[18] El segmento cinco contiene la mayor proporción de clientes; el segmento uno, la más pequeña.[19] Al examinar las preferencias de los clientes en diferentes segmentos junto con sus percepciones del posicionamiento de las marcas existentes, el analista puede enterarse de (1) la fuerza competitiva de diferentes marcas en diferentes segmentos, (2) la intensidad de la rivalidad entre las marcas de un segmento determinado y (3) las oportunidades para ganar un posicionamiento diferenciado dentro de un segmento objetivo específico.

El paso 6 no sólo concluye la parte del análisis del proceso para la toma de decisiones sobre el posicionamiento y establece la decisión acerca del nivel que un producto debe tener, sino que también puede descubrir lugares del espacio del producto donde podrían posicionarse más productos nuevos, para dar servicio a clientes con necesidades que no estén bien atendidas por los competidores actuales. Así, la ilustración 9.4 muestra que un posible beneficio adicional del proceso de posicionamiento es el reconocimiento de oportunidades no atendidas donde deban colocarse más productos nuevos.

Ilustración 9.7

MAPA DE PERCEPCIÓN DE MINORISTAS DE ROPA PARA DAMA EN WASHINGTON, D. C., QUE MUESTRA CINCO SEGMENTOS BASADOS EN PUNTOS IDEALES



Fuente: Adaptado de Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?", *Babson College Retailing Reports,* septiembre de 1990. Publicado con autorización.

Paso 7: Escribir la frase de posicionamiento o proposición de valor para guiar el desarrollo de una estrategia de marketing

La decisión final acerca de dónde posicionar una nueva marca o reposicionar una existente debe estar fundamentada en el análisis de la identificación del mercado estudiado en el capítulo 8 y en los resultados de un análisis del posicionamiento del mercado. El enfoque del posicionamiento seleccionado debe comparar las preferencias de un segmento particular de mercado y debe tomar en cuenta las posiciones actuales de las marcas de la competencia.

También debe reflejar el atractivo actual y el *futuro* del mercado objetivo (su tamaño, crecimiento esperado y restricciones ambientales), así como las fuerzas y debilidades relativas de los competidores. Esta información, junto con un análisis de costos necesario para adquirir y mantener este posicionamiento, permite elaborar una evaluación de las implicaciones económicas de diferentes estrategias para lograr el nivel de posicionamiento deseado en el mercado.

Los productos más exitosos se posicionan con base en un atributo determinante, cuando mucho en dos, ya sea físico o de percepción. El uso de más atributos simplemente confunde a

NOTA CLAVE

Los productos más exitosos se posicionan con base en un atributo determinante, cuando mucho en dos.

los clientes. En Estados Unidos, Domino's Pizza concentró en sus primeros días su posicionamiento sólo en su entrega rápida, puesto que era la principal dimensión en la que estableció su ventaja competitiva. Si bien hay muchas cosas que Domino's podría haber dicho acerca de la pizza en sí, escogió concentrar su posicionamiento en su punto clave de diferenciación: entrega rápida. Recientemente, cuando la entrega rápida se hizo común en la industria de las pizzas, Domino's agregó un aparato de retención de calor a sus recipientes de entrega y un segundo atributo de posicionamiento: caliente. Papa John's, un participante más reciente en el negocio de las pizzas, posiciona su oferta alrededor de un solo atributo, la calidad de su pizza, con su frase promocional: "Mejores ingredientes. Mejor pizza".

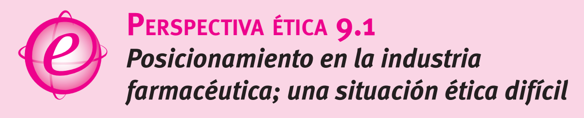
En donde no hay diferencias reales de producto, como en los así llamados **productos yo también,** o beneficios no diferenciados para el usuario, no sólo es difícil de alcanzar el éxito sino que también pueden surgir problemas éticos. Para conocer un ejemplo de problemas éticos que atañen al posicionamiento en la industria farmacéutica, vea la "Perspectiva ética 9.1".

Una vez determinado el posicionamiento deseado para el producto, es buena idea escribirlo para que quienes estén a cargo de desarrollar e implementar la estrategia de marketing tengan una idea clara de lo que se pretende del producto, y dónde se ubicará en el conjunto de la competencia. Por lo común se emplean dos métodos para hacer esto. En el método clásico se escribe una **declaración de posicionamiento**. Un método más reciente, que han adoptado un número creciente de empresas, comprende escribir una **proposición de valor** del producto.

Escribir una declaración de posicionamiento o una proposición de valor Una frase de posicionamiento es una frase breve que identifica el mercado objetivo para el que el producto está destinado, la categoría del producto en la que compite y el beneficio exclusivo que ofrece el producto. La ilustración 9.8 muestra un ejemplo de una frase de posicionamiento que refleja la estrategia de marketing de Volvo en Estados Unidos.

Una proposición de valor es igualmente explícita acerca de lo que el producto hace por el cliente (y, a veces, lo que no hace) y generalmente también incluye información acerca de los precios con respecto a los competidores. La frase de posicionamiento y la proposición de valor deben reflejar la **propuesta única de venta** que el producto comprende. En este sentido, reflejan la base sobre la que el vendedor pretende ganar una ventaja competitiva sostenible, al diferenciar el producto con respecto a otros en su espacio de competencia. En su forma más corta, una proposición de valor suele verse como esto:

- Mercado objetivo
- Beneficios ofrecidos (y no ofrecidos)
- Intervalo de precio (respecto a los competidores)



PERSPECTIVA ÉTICA 9.1
Posicionamiento en la industria farmacéutica; una situación ética difícil

Bajo constante y siempre creciente presión para funcionar, la industria farmacéutica es citada con frecuencia por prácticas que son cuestionables desde el punto de vista ético. Un artículo del periódico inglés *The Lancet* evalúa los anuncios hechos en publicaciones médicas españolas en 1997, respecto a medicinas antihipertensivas (medicamentos empleados para tratar la presión alta) y para bajar los lípidos (es decir, para bajar el colesterol). Los anuncios estudiados en un periodo de seis meses (264 anuncios diferentes de antihipertensivos y 23 anuncios diferentes de medicamentos para bajar los lípidos) totalizaron 125 referencias citadas. Después de excluir las 23 citas que no tenían datos publicados, los investigadores hallaron que 44% de la literatura no apoyaba las declaraciones hechas en los anuncios. Este estudio fue una advertencia para los médicos que prescriben medicinas basados en la evidencia de investigación reportada sobre medicamentos.

¿Está este marketing realmente de acuerdo con los mejores intereses a largo plazo de los accionistas?

Fuente: Pilar Villanueva, Salvador Peiró, Julián Librero, Inmaculada Pereiró, "Accuracy of Pharmaceutical Advertisements in Medical Journals", *The Lancet*, 4 de enero de 2003. Reimpreso con autorización de Elsevier.

Ilustración 9.8

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO Y PROPOSICIÓN DE VALOR PARA AUTOMÓVILES VOLVO EN ESTADOS UNIDOS

Declaración de posicionamiento	Proposición de valor
Para familias estadounidenses de clase alta, Volvo es el automóvil que ofrece más en seguridad y durabilidad	• Mercado objetivo: familias estadounidenses de clase alta • Beneficios ofrecidos: seguridad, durabilidad • Intervalo de precio: 20% de premio sobre autos similares

La ilustración 9.8 también proporciona una proposición de valor para Volvo. Las proposiciones de valor desarrolladas en forma más completa a veces identifican las mejores alternativas de competencia disponibles para el cliente y especifican los beneficios, en términos mensurables, que espera el cliente pueda recibir por utilizar el producto propuesto.[20] Estas proposiciones de valor detalladas son particularmente útiles en el posicionamiento de bienes y servicios industriales, donde los beneficios cuantificables al cliente son a veces esenciales para hacer la venta.

NOTA CLAVE

Es importante que la declaración de posicionamiento o proposición de valor exprese los beneficios que el usuario del producto obtendrá, en lugar de características o atributos del producto en sí.

Es importante que la frase de posicionamiento o proposición de valor exprese los **beneficios** que el usuario del producto obtendrá, en lugar de **características** o atributos del producto en sí, o trivialidades vagas o ambiguas acerca de un servicio excelente o de alta calidad. Por beneficios queremos decir las consecuencias resultantes, mensurables, que el usuario obtendrá con la utilización final del producto, en comparación con otros.

El experto en marketing generalmente escribe declaraciones de posicionamiento y proposiciones de valor para uso interno o para otros, como agencias de publicidad, encargadas de desarrollar la estrategia del marketing. Son breves, sucintas y, por lo general, *no* escritas de manera que el consumidor pueda recordarlas, aunque después se vuelvan **frases publicitarias** y **estribillos** agradables para la comunicación con los clientes. Por lo común se escriben para una línea de productos o una marca, como es el caso en nuestro ejemplo de Volvo, pero a veces para un solo producto o un negocio en su conjunto. En productos o marcas, desempeñan varios papeles importantes: proporcionan dirección para el área de investigación y desarrollo, asimismo el desenvolvimiento del producto respecto de qué clase de atributos deben incluirse en el mismo (bolsas de aire en las puertas laterales, por ejemplo, en el caso de Volvo). Además, ofrecen una dirección a quienes crean campañas de publicidad acerca de cuál debe ser el interés de esas campañas (por ejemplo, los anuncios de Volvo casi siempre se concentran en seguridad y durabilidad, aun cuando Volvo podría decir otras cosas acerca de sus autos). La proposición de valor proporciona una dirección para tomar decisiones de fijación de precios.

Por lo tanto, en un sentido muy real, la declaración de posicionamiento o proposición de valor constituye la fundamentación sobre la cual se construye la estrategia de marketing. Dicho en forma más general, cuando se utiliza en el nivel de negocios, como a veces ocurre, estas declaraciones articulan la dirección estratégica hacia la cual deben dirigirse las actividades de la compañía en todos los campos. Prometer cierta clase de posicionamiento, o valor, al mercado objetivo es una cosa y entregarla es otra. Las declaraciones de posicionamiento claras y concisas, así como las proposiciones de valor, desempeñan papeles importantes en la ejecución efectiva de la estrategia pretendida.

Herramientas analíticas para posicionar una toma de decisiones

En todo el proceso de posicionamiento hemos estado a favor de recolectar datos de investigación de marketing de manera que las decisiones de posicionamiento queden ancladas en una sólida evidencia, no en suposiciones u opiniones frívolas. Los avances en el poder de la computación y las técnicas estadísticas han hecho posible una amplia variedad de herramientas para

ayudar a quien tome decisiones de marketing a hacer un mejor empleo de la investigación de marketing. En la ilustración 9.9 resumimos brevemente algunas de estas herramientas. Está fuera del alcance de este libro proporcionar instrucción detallada en la utilización de éstas y otras técnicas estadísticas. Los textos que hablan de investigación de marketing y desarrollo de nuevos productos son buenas fuentes para lograr una mayor profundidad en este aspecto.[21]

Ilustración 9.9 Herramientas de software para la toma de decisiones sobre posicionamiento

Las herramientas de software útiles para tomar decisiones sobre posicionamiento incluyen aplicaciones que identifican atributos determinantes, así como aplicaciones estadísticas que pueden focalizar matrices de posicionamiento a partir de los datos obtenidos por la investigación de mercado.

Análisis conjunto: Como se mencionó en el paso 5 del proceso de posicionamiento, es importante aprender qué atributos clave son importantes para los consumidores. El análisis conjunto es una herramienta para hacerlo así. El análisis conjunto determina qué combinación de un número limitado de atributos prefieren más los consumidores. La técnica es útil para identificar atractivos diseños de nuevos productos y puntos importantes que podrían incluirse en la publicidad de un producto. Aun cuando puede proporcionar algunas ideas acerca de las preferencias del consumidor, no puede proporcionar información acerca de la forma en que los consumidores perciben el posicionamiento de los productos existentes, en relación con las dimensiones del producto. El análisis conjunto es una forma de reducir un grupo de atributos de un producto a los más importantes, a fin de considerarlos en las decisiones del diseño del producto y del posicionamiento. Con más frecuencia se usa con atributos físicos, no con los de percepción. Varias aplicaciones de análisis conjunto ampliamente utilizadas se pueden obtener de Sawtooth Software, Inc. (www.sawtoothsoftware.com).

Análisis de factor y análisis discriminante: El análisis de factor y el análisis discriminante son dos técnicas estadísticas empleadas en la construcción de cuadrículas de posicionamiento, basadas en datos reales levantados por una investigación de mercados, los cuales se encuentran incluidos en la gran base general de paquetes estadísticos, por ejemplo el SPSS MR (www.spss.com/spssmr). Para emplear el análisis de factor, el analista debe primeramente identificar los atributos dominantes con los que los consumidores evaluan los productos de la categoría bajo consideración. A continuación, el analista recolecta datos de una muestra de consumidores respecto de sus clasificaciones de cada producto o marca con base en todos los atributos. El programa de análisis de factor determina entonces cuáles atributos están relacionados con la misma construcción fundamental ("carga" sobre el mismo factor). El analista emplea esas construcciones fundamentales de factores como las dimensiones para un mapa de espacio del producto, asimismo, el programa indica dónde es percibido cada producto o marca como localizado en cada factor.

El análisis discriminante requiere la misma información de entrada que el análisis de factor. El programa de análisis discriminante determina entonces las dimensiones de percepción de los consumidores sobre la base de qué atributos se diferencian mejor, o discriminan, entre marcas. Una vez más, las dimensiones fundamentales se pueden utilizar para construir un mapa de espacio de producto, pero suele no ser tan fácil interpretarlas como los factores identificados por medio del análisis de factor. También, al igual que con el análisis de factor, las dimensiones fundamentales pueden ser más una función de los atributos empleados para recolectar clasificaciones del consumidor, que de las características del producto que los consumidores en realidad consideran que son más importantes.

Escala de dimensiones múltiples: A diferencia de las otras técnicas en las que las dimensiones fundamentales identificadas dependen de los atributos suministrados por el investigador cuando recolecta información, la escala de dimensiones múltiples produce dimensiones basadas en los juicios del consumidor acerca de la similitud de marcas reales, o de su preferencia por éstas. Se considera que estas dimensiones fundamentales son las básicas que los consumidores utilizan realmente para evaluar marcas alternativas de la clase del producto. Los programas de escala de dimensiones múltiples, que emplean información sobre similitudes, construyen mapas geométricamente espaciados sobre los cuales las marcas percibidas como más semejantes se colocan cercanas entre sí. Las que utilizan preferencias del consumidor producen mapas espaciales conjuntos que muestran puntos ideales del consumidor y luego posicionan las marcas más preferidas cercanas a esos puntos ideales.

Desafortunadamente, las dimensiones fundamentales de los mapas producidos por escalas de dimensiones múltiples pueden ser difíciles de interpretar. También, las dimensiones identificadas son sólo aquellas que ya existen para marcas disponibles. Esto hace que la técnica sea menos útil para investigar conceptos de nuevos productos que podrían comprender nuevas características. Por último, la técnica está sometida a limitaciones estadísticas cuando el número de marcas alternativas que se investigan es pequeño. Como regla, estas técnicas deben aplicarse sólo cuando se examinan al menos ocho o más productos o marcas diferentes.

PARA ANÁLISIS

- El posicionamiento claro y distintivo que diferencia un producto de otros, contra los que compite, suele ser esencial para desarrollar una estrategia de marketing ganadora.
- El proceso de posicionamiento indicado en este capítulo ayuda a quienes toman decisiones para seleccionar una posición que maximice su probabilidad de establecer una ventaja competitiva sostenible.
- El posicionamiento distintivo e intenso se logra mejor cuando está basado en un atributo, o cuando mucho dos. Es probable que más atributos confundan a los clientes.
- Escribir declaraciones claras y sucintas de posicionamiento o proposiciones de valor puede desempeñar un papel importante en asegurar un desarrollo y ejecución efectiva de una estrategia de marketing. Este capítulo proporciona modelos para escribir este material.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Basado en un artículo de Cyndee Miller, "Wine for the Brew Crew", Marketing News, 12 de febrero de 1996, pp. 1-2.

2. *Ibid*.

3. *Ibid*.

4. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: Warner Books, 1982).

5. Para un estudio del posicionamiento de bienes industriales, vea Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 102-103.

6. Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 62.

7. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: The Free Press, 1985).

8. Jonathan Welsh, "Drive Buys/Volvo XC90 An SUV More Safe than Sporty", *The Wall Street Journal* (U.S. Edition), 29 de noviembre de 2002, p. W11C.

9. Adaptado de C. Merle Crawford, *New Product Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), p. 348.

10. Para una descripción de un procedimiento de mapas de percepción que permite a los consumidores describir y clasificar las marcas comprendidas en su propia terminología, vea Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Hans C. M. Van Tripp, y Jos M. F. Ten Berge, "Perceptual Mapping Based on Idiosyncratic Sets of Attributes", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1994, p. 15.

11. Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?" *Babson College Retailing Research Reports*, septiembre de 1990.

12. Steve Lyons, "The Marketing 100—Ford Windstar", *Advertising Age*, 26 de junio de 1995, p. S-27.

13. Lindsay Brooke, "Mini: The Real Story", *Automotive Industries*, abril de 2002.

14. Bruce Orwall, "Multiplying Hotel Brands Puzzle Travelers", *The Wall Street Journal*, 17 de abril de 1996. p. B1.

15. El atractivo de marcas existentes puede inferirse de volúmenes actuales de venta y participación del mercado. La posición ocupada por el líder en participación es obviamente más atractiva para un mayor número de clientes de lo que son las posiciones ocupadas por marcas menores.

16. Vea Paul E. Green, J. Douglas Carroll y Stephen M. Goldberg, "A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1985, pp. 168-184; y J. Douglas Carroll y Paul E. Green, "Psychometric Methods in Marketing Research: Part I, Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1995, p. 385.

17. Cuando utilice datos preferenciales para definir segmentos de mercado, el analista debe también recolectar información acerca de las características demográficas de los clientes, estilo de vida, uso del producto y otras variables potenciales de segmentación. Esto permite que el analista desarrolle una imagen más completa de las diferencias entre segmentos de beneficio. Esta información puede ser útil para desarrollar una publicidad atractiva, seleccionar medios, concentrar trabajo de ventas personales y diseñar muchos de los otros elementos de un programa de marketing que puede ser efectivo para atraer un segmento particular.

18. El tamaño de los círculos individuales de la ilustración 9.7 es ficticio y diseñado sólo para fines ilustrativos.

19. El mapa de la ilustración 9.7 muestra cinco segmentos distintos de preferencia pero sólo un conjunto de posiciones percibidas de producto. La implicación es que los consumidores de esta muestra eran similares en la forma en que percibieron marcas existentes, pero diferentes en los atributos de producto que prefirieron. Ésta es la situación más común; los clientes tienden a variar más en los beneficios que buscan que en cómo perciben los productos o marcas disponibles. A veces, no obstante, varios segmentos pueden preferir la posición de marcas existentes en forma muy diferente. Pueden incluso utilizar atributos determinantes y diferentes al evaluar estas posiciones. Bajo estas circunstancias, un vendedor debe construir un mapa de posicionamiento de mercado por separado para cada segmento.

20. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1998).

21. Para revisiones críticas extensas de pasadas aplicaciones de marketing de estos métodos diferentes, vea John R. Hauser y Frank S. Koppleman, "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1979, pp. 495-506; John W. Keon, "Product Positioning: TRINODAL Mapping of Brand Images, Ad Images, and Consumer Preference", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1983, pp. 380-392; Paul E. Green, J. Douglas Carroll y Stephen M. Goldberg, "A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1985, pp. 168-184; Thomas W. Leigh, David M. McKay y John O. Summers, "Reliability and Validity of Conjoint Analysis and Self-Explicated Weights", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1984, pp. 456-463; Paul E. Green, "Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1984, pp. 184-193; E. M. Steenkamp, Jan-Benedict, Hans C. M. Van Tripp y Jos M. F. Ten Berge, "Perceptual Mapping Based on Idiosyncratic Sets of Attributes", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1984, p. 15; J. Douglas Carroll y Paul E. Green, "Psychometric Methods in Marketing Research: Part I, Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1995, p. 385.

Sección Tres

Desarrollo de programas estratégicos de marketing

CAPÍTULO DIEZ

Estrategias de negocios: fundamentación para tomar decisiones en un programa de marketing

Estrategias de negocios y programas de marketing de 3M[1]

MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING Company, mejor conocida como 3M, empezó a fabricar papel de lija hace casi un siglo. Hoy es el líder en docenas de campos técnicos, desde química del flúor hasta fibras ópticas. La empresa fabrica más de 60 000 productos diferentes, que generaron 16 300 millones de dólares en ventas en 2002 en todo el mundo; también produjo 3 100 millones en ingresos de operación, que es más de 19% de rendimiento sobre el capital invertido.

Como podría esperarse de una empresa con tantos productos, 3M está organizada en muchas unidades estratégicas de negocios (SBU, de strategic business unit). La empresa se conforma por más de 40 unidades o divisiones de productos organizadas en siete sectores del mercado:

- El sector industrial fabrica varias cintas, abrasivos, adhesivos y especialmente productos químicos para aplicaciones industriales que van de la electrónica a la aeroespacial.
- El sector salud vende una gran variedad de productos y servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y dentales.
- El sector del consumidor y de oficinas ofrece productos para el hogar y oficinas, por ejemplo notas autoadheribles de la marca Post-it y cintas Scotch.
- El sector eléctrico y de comunicaciones suministra productos para conexiones, empalmes y protectores para los mercados de la electrónica y las telecomunicaciones.
- El sector de pantallas y gráficas es un líder mundial en la venta de películas de material reflector para pantallas electrónicas, pantallas táctiles, gráficas comerciales y control de tráfico.
- El sector de transportes vende gran variedad de adhesivos, abrasivos, filtros y otros productos para mejorar el funcionamiento de autos, camiones, aviones, botes y otros vehículos.
- El sector de servicios de seguridad y protección hace numerosos productos, que van desde respiradores para trabajadores de seguridad hasta productos de limpieza y protección contra incendios.

Aunque con el tiempo 3M ha adquirido muchas empresas más pequeñas, su estrategia de crecimiento se ha enfocado principalmente en el desarrollo interno de nuevos

Corbis

productos, entre los que destacan productos mejorados para clientes existentes y nuevos productos para nuevos mercados. Una meta formal asignada a cualquier unidad de negocios es obtener al menos 30% de las ventas anuales de productos introducidos en los últimos cuatro años. La compañía apoya su estrategia de crecimiento con un presupuesto para investigación y desarrollo de más de 1 000 millones de dólares, casi 7% del total de sus ingresos.

La compañía también busca el crecimiento a través de un dinámico desarrollo de mercados extranjeros para sus innumerables productos. Un octavo sector organizacional es responsable de coordinar el trabajo de marketing de la compañía en todo el mundo. En 2002, 3M obtuvo 8 000 millones de dólares en ventas, 53% de su ingreso total, fuera de Estados Unidos.

Las diferentes necesidades del cliente y las etapas del ciclo de vida en las industrias, no obstante, llevan a las diversas unidades de negocios de 3M a buscar sus metas de crecimiento en diferentes formas. La División de Cintas Industriales dentro del sector industrial, por ejemplo, opera en una industria donde las tecnologías de productos y los segmentos de clientes son relativamente maduros y estables. El crecimiento en este grupo es el resultado de extender el campo de acción de la tecnología de adhesivos (por ejemplo, instalar cintas de material aislante en puertas de autos), mejorar productos y extensiones de línea destinados a los clientes existentes y a la expansión en los mercados mundiales.

En contraste, la División de Sistemas de Distribución de Medicamentos, dentro del sector salud, desarrolla nuevas aplicaciones médicas para tecnologías emergentes desarrolladas en los numerosos laboratorios de 3M. Vende varias tecnologías para la aplicación de medicamentos que se inhalan o que se absorben a través de la piel. La mayor parte del crecimiento de esta unidad proviene del desarrollo de nuevos productos, a veces por medio de alianzas con otras empresas farmacéuticas, dirigidos a nuevos mercados.

Las estrategias competitivas de las diversas unidades de negocios de 3M también difieren. Por ejemplo, la unidad de cintas industriales se ocupa principalmente de mantener como mayoritaria su participación en los mercados existentes, al mismo tiempo que preserva o incluso mejora su rentabilidad. Su estrategia competitiva es diferenciarse de otros competidores con base en la calidad de sus productos y excelente servicio a clientes.

Pero la estrategia de la unidad de sistemas de distribución de medicamentos es evitar batallas frontales con la competencia, al ser líder tecnológico e introducir una corriente de productos nuevos exclusivos. Para tener éxito, empero, la unidad debe dedicar considerables recursos a investigación y desarrollo, y al estímulo de la demanda primaria. Así, su principal meta es el crecimiento en volumen, pero a veces debe sacrificar rentabilidad a corto plazo para financiar el desarrollo del producto y el trabajo de marketing necesario para el logro de esta meta.

Estas diferencias en estrategia competitiva, a su vez, influyen en los programas estratégicos de marketing dentro de las diversas unidades de negocios. Por ejemplo, la empresa gasta poco en publicidad o promoción de ventas para sus productos maduros de cintas industriales. No obstante, mantiene un gran equipo de ventas, bien capacitado, que proporciona valiosa asistencia en la solución de problemas y otros servicios a clientes, así como retroalimentación actualizada al personal de investigación y desarrollo de la compañía acerca de nuevas aplicaciones potenciales y mejoras del producto.

En contraste, la naturaleza innovadora de las tecnologías de la unidad de aplicación de medicamentos exige una promoción más extensa para atraer socios en alianzas potenciales, crear conciencia entre los médicos y estimular la demanda primaria. En consecuencia, la unidad dedica una parte relativamente grande de sus ingresos a publicidad en revistas técnicas destinadas a la industria farmacéutica, médicos y otros profesionales de la medicina. También sostiene una fuerza de ventas bien capacitada, de hecho, estos vendedores pasan buena parte de su tiempo haciendo demostraciones de nuevas tecnologías y estableciendo relaciones con fabricantes de medicamentos que son prospectos de clientes y socios.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 10

La situación en 3M de nuevo ilustra que las empresas grandes con negocios múltiples suelen tener una jerarquía de estrategias que se extienden desde el nivel corporativo y bajan a la entrada individual de mercado del producto. Como vimos en el capítulo 2, una estrategia corporativa

trata problemas como la misión, ámbito de acción de la compañía y las direcciones que buscará para un futuro crecimiento. Así, la estrategia corporativa de crecimiento de 3M se concentra principalmente en desarrollar nuevos productos y nuevas aplicaciones de tecnologías emergentes.

La pregunta estratégica principal expuesta al nivel de unidad de negocios es: ¿cómo competiremos en este negocio? Por ejemplo, la unidad de cintas industriales de 3M mantiene su participación del mercado dominante y la gran rentabilidad al diferenciarse con base en una gran calidad de producto y buen servicio al cliente. La unidad de aplicación de medicamentos, por otra parte, busca un gran crecimiento por medio de un agresivo desarrollo de nuevos productos y de mercado.

Por último, el programa estratégico de marketing de cada entrada al mercado del producto, dentro de una unidad estratégica de negocios, trata de asignar recursos de marketing y actividades en una forma apropiada para lograr las metas de la unidad de negocios. Así, la mayor parte de los programas estratégicos de marketing, dentro de la unidad de aplicación de medicamentos de 3M, comprende gastos relativamente grandes para investigación de mercado e introducción de publicidad y campañas de promoción dirigidas al logro de un crecimiento en las ventas.

Una razón clave del continuo éxito de 3M es que los tres niveles de la compañía por lo general se han caracterizado por una buena congruencia interna y externa, o **adaptación estratégica**. Los administradores de la compañía han hecho un buen trabajo de supervición y adaptación de sus estrategias a las oportunidades del mercado, los avances tecnológicos y las amenazas de la competencia en el ambiente externo de 3M. Los administradores de marketing y ventas de la compañía desempeñan funciones de importancia crítica en el desarrollo de estrategias orientadas al mercado para productos individuales, y en influir y ayudar a formular estrategias corporativas y al nivel de negocios que responden a las condiciones ambientales. Al mismo tiempo, esas estrategias suelen ser internamente compatibles. Cada estrategia se adapta a las de otros niveles, así como a las fuerzas y competencias exclusivas de la unidad estratégica de negocios relevante y de la compañía en su conjunto.

Una evidencia empírica reciente muestra que, cuando hay una buena adaptación entre la estrategia competitiva de un negocio y los programas estratégicos de marketing de las ofertas de sus varios productos o servicios, el negocio alcanzará mejores resultados en términos de crecimiento de ventas, participación del mercado y rentabilidad; que cuando los dos niveles de estrategia son incongruentes entre sí.[2] Por lo tanto, este capítulo se concentra en lo que pueden y deben hacer quienes toman decisiones de marketing para ayudar a asegurar que los planes estratégicos de marketing que desarrollen sean apropiados, en vista de los recursos disponibles y el empuje competitivo del negocio y de la compañía en general.

NOTA CLAVE

Cuando hay una buena adaptación entre la estrategia competitiva de un negocio y los programas estratégicos de marketing de las ofertas de sus varios productos o servicios, el negocio alcanzará mejores resultados.

Primero, examinemos el problema de cómo podría competir un negocio. ¿Cuáles estrategias competitivas genéricas podría buscar un negocio y en qué circunstancias es más apropiada cada estrategia? También vamos a explorar si las mismas clases de estrategias competitivas son relevantes para organizaciones pequeñas, de un solo negocio, y para empresas que se inician, que para grandes empresas que cuentan con un gran número de unidades estratégicas de negocios como 3M, y si es probable que cambios tecnológicos tales como el crecimiento del comercio electrónico den lugar a nuevas estrategias de competencia o hagan obsoletas algunas estrategias anteriores.

A continuación, examinamos las relaciones internas entre diferentes estrategias competitivas de negocios y elementos de los programas estratégicos de marketing para los diversos productos dentro del negocio. ¿Cómo influye o restringe —o debe provocar estas dos acciones— una estrategia particular de competencia en los programas de marketing para ofrecer los productos del negocio? ¿Y qué pasa si el posicionamiento del mercado, o acciones específicas de marketing que serían más efectivas para atraer a los consumidores objetivo de un producto no se adaptan bien con la estrategia competitiva de la unidad de negocios más grande? Por ejemplo, cuando algunos productos hechos por la unidad de aplicación de medicamentos de 3M —los inhaladores para aplicar medicamentos contra el asma— se establecen bien y maduran, pueden requerir acciones de marketing (por ejemplo precios más competitivos) que no son congruentes con la

intensa estrategia de desarrollo del producto de la unidad de negocios. ¿Qué deben hacer 3M y el gerente responsable de marketing por los inhaladores en estas circunstancias?

¿Cómo compiten los negocios?

Como ya se mencionó, la pregunta estratégica esencial en el nivel de una unidad estratégica de negocios (SBU) es ¿cómo vamos a competir en este negocio? Así, las estrategias del negocio se ocupan principalmente de asignar recursos en actividades funcionales y de mercado del producto para dar a la unidad una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por supuesto, las competencias y recursos básicos de la unidad, junto con el cliente y las características de competencia de su industria, determinan la viabilidad de cualquier estrategia competitiva particular.[3] La estrategia de la unidad de aplicación de medicamentos de 3M para incrementar los ingresos por medio de liderazgo tecnológico, un producto nuevo y dinámico, y el desarrollo del mercado, por ejemplo, continuará funcionando si la investigación y el desarrollo, la ingeniería, las competencias de marketing y los recursos de la compañía siguen siendo mayores que los de la competencia. En consecuencia, casi todas las unidades estratégicas de negocio buscan una sola estrategia competitiva —la que mejor se adapte a sus ambientes de mercado y puntos fuertes competitivos— en todos o casi todos los mercados de producto en que compitan. Las preguntas son ¿qué estrategias alternativas existen para una unidad de negocios?, ¿cuáles son las estrategias básicas, o genéricas, que deben seleccionar las unidades estratégicas de negocios para seguir adelante?

Estrategias competitivas genéricas a nivel del negocio

Los investigadores han identificado categorías generales de estrategias competitivas al nivel del negocio con base en patrones generales del propósito, práctica y rendimiento de diferentes negocios. Como ya vimos en el capítulo 9, Michael Porter distingue tres estrategias —o posiciones competitivas— que los negocios buscan para obtener y mantener estrategias competitivas en sus diversos mercados de producto: (1) *liderazgo general de costo;* (2) *diferenciación,* creación de valor para el cliente en percepciones de calidad superior de un producto, diseño o servicio; y (3) *enfoque*, en el que el negocio evita la confrontación directa con sus competidores principales al concentrarse en nichos de mercado muy definidos. Porter describe a empresas que carecen de una estrategia distintiva como "atascadas en medio" y predice que funcionarán mal.[4]

Robert Miles y Charles Snow identificaron otro conjunto de estrategias de negocio basadas en un porcentaje proyectado de desarrollo del mercado del producto (desarrollo de nuevo producto, penetración de nuevos mercados).[5] Clasifican a las unidades de negocios en cuatro tipos estratégicos: *buscadoras, defensoras, analizadoras* y *reactoras.* La ilustración 10.1 describe brevemente cada una de estas estrategias de negocio. Como se puede ver, los negocios que persiguen la *estrategia buscadora* se enfocan en el crecimiento por medio del desarrollo de nuevos productos y mercados. La unidad de negocios de aplicación de medicamentos de 3M ilustra esto. Los *negocios defensores* se concentran en mantener sus posiciones al establecer mercados de producto y al mismo tiempo ponen menos atención al desarrollo de nuevos productos, como es el caso de la unidad de negocios de cintas industriales de 3M. La *estrategia analizadora* se ubica entre estas dos. Un negocio analizador trata de mantener una posición fuerte en el corazón de su mercado de producto, pero también busca expandirse en nuevos mercados, por lo general bastante relacionado. Por último, los *reactores* son negocios sin estrategia claramente definida.

Aun cuando las tipologías de Porter, Miles y Snow han recibido aceptación popular y apoyo de investigación, ninguna está completa en sí misma. Por ejemplo, una *unidad defensora* podría buscar varios métodos competitivos para proteger su posición en el mercado, como es ofrecer el costo más bajo o diferenciarse en calidad o servicio. Así, hemos combinado las dos tipologías en la ilustración 10.2 para obtener un panorama más completo de las estrategias de negocios.

Ilustración 10.1

DEFINICIONES DE LAS CUATRO ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE MILES Y SNOW

Buscadora

- Opera dentro de un amplio dominio en el mercado del producto que experimenta una redefinición periódica.
- Valora ser como un “pionero” en áreas de nuevos productos y mercados, incluso si no todos estos esfuerzos resultan muy rentables.
- Responde rápidamente a las primeras señales respecto a áreas de oportunidad, y estas respuestas con frecuencia llevan a nuevas series de acciones competitivas.
- Compite básicamente al estimular y satisfacer nuevas oportunidades de mercado, pero no puede sostenerse con fuerza en todos los mercados en que entra.

Defensora

- Trata de localizar y mantener una posición segura en áreas de productos o servicios relativamente estables.
- Ofrece una variedad limitada de productos o servicios en comparación con los competidores.
- Trata de proteger su dominio al ofrecer precios más bajos, calidad más alta o mejor servicio que los competidores.
- Por lo general no está al frente en el desarrollo tecnológico o de productos nuevos en su industria; tiende a hacer caso omiso de cambios en la industria que no estén directamente relacionados con su área de operación.

Analizadora

- Un tipo intermedio; hace menos cambios y más lentos en el mercado del producto en comparación con los buscadores, pero está menos dedicado a la estabilidad y eficiencia que los defensores.
- Trata de mantener una línea de productos o servicios estable, limitada, pero sigue cuidadosamente un conjunto seleccionado de prometedores y nuevos desarrollos en su industria.
- Raras veces es la “pionera”, con frecuencia ocupa un segundo o tercer lugar como participante en los mercados del producto relacionados con su base existente de mercado, ofrece productos o servicios de mayor calidad a menor costo.

Reactora

- No tiene ninguna estrategia competitiva bien definida.
- No tiene orientación congruente en el mercado del producto como sus competidores.
- No está tan dispuesta a correr riesgos de desarrollo de un nuevo producto o mercado como sus competidores.
- No es tan agresiva al vender productos establecidos como algunos competidores.
- Responde principalmente cuando es forzada por presiones ambientales.

Fuente: Adaptado de Raymond E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process.* Copyright © 1978 McGraw-Hill; 2003 por el Board of Trustees de la Leland Stanford Jr. University. Con autorización de la Stanford University Press. www.sup.org.

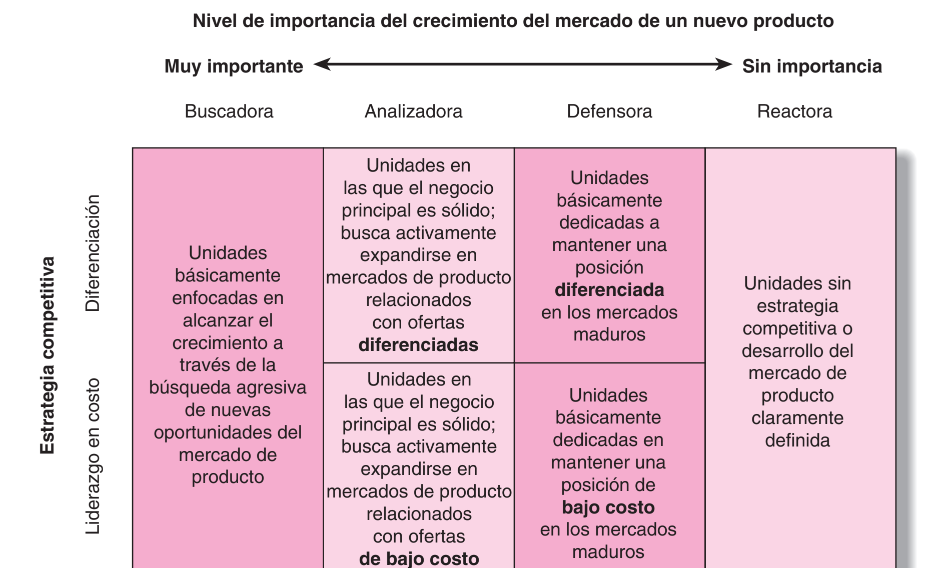
La ilustración 10.2 clasifica las estrategias de negocios en dos dimensiones primarias: la tasa deseada de desarrollo en el mercado del producto (expansión) de la unidad y el método dirigido de la unidad para competir en sus mercados del producto establecidos.

Cada una de nuestras categorías estratégicas podría subdividirse más, esto depende de si un negocio aplica la estrategia en un dominio ampliamente definido de mercado del producto, o se concentra en un segmento estrechamente definido donde espera evitar la confrontación directa con los competidores importantes (la estrategia de *enfoque* de Porter). Aun cuando esta distinción es útil, está más relacionada con una discusión de la estrategia de mercado objetivo del negocio (como se vio en el capítulo 8) que con su estrategia competitiva. Casi todos los negocios compiten en una forma razonablemente congruente en todos sus mercados de producto, ya sea que su dominio sea amplio o limitado.

La ilustración 10.2 describe sólo seis estrategias de negocios, en lugar de las ocho que uno podría esperar. Veamos las unidades de negocios reactora y buscadora como dos categorías homogéneas.

Ilustración 10.2

TIPOLOGÍA COMBINADA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL NIVEL DE NEGOCIOS



Una evidencia sugiere que una parte importante de los negocios cae en la categoría reactora. Un estudio, por ejemplo, encontró que 50 de 232 negocios examinados podrían ser clasificados como reactores.[6] Por definición, sin embargo, estos negocios no tienen métodos bien definidos o congruentes ya sea en el desarrollo de un nuevo producto o en formas de competir en los mercados de producto existentes. En otras palabras, los reactores no tienen una estrategia competitiva clara. Por lo tanto, en buena parte de nuestro estudio haremos caso omiso de ellos durante el resto de este análisis.

Los buscadores también se muestran como una sola categoría estratégica en la ilustración 10.2, porque el deseo del desarrollo rápido de un nuevo producto o mercado es el aspecto principal de su estrategia. Un negocio buscador tiene poca necesidad de considerar cómo va a competir en los nuevos mercados de producto que desarrolla, porque se enfrentará a muy poca o ninguna competencia, al menos no hasta que esos mercados se establezcan y empiecen a entrar otras empresas.

¿Funcionan las mismas estrategias competitivas para empresas de un solo negocio y las que se inician?

Incluso las empresas pequeñas de un solo negocio y unas cuantas ofertas de productos relacionados o que se inician con un solo producto pueden decidir cómo competirán. Al igual que una unidad estratégica de negocios (SBU) de una corporación grande como 3M, sus estrategias competitivas deben adaptarse a sus recursos o competencias exclusivas y dirigirse a asegurar una ventaja sostenible sobre los competidores existentes o potenciales. Por lo tanto, el mismo conjunto de estrategias competitivas genéricas son igualmente apropiadas para pequeñas empresas que para unidades de negocios dentro de empresas más grandes. Por ejemplo, el vodka Belvedere, elaborado en una pequeña destilería en Polonia, ha captado una participación considerable del segmento de prestigio del mercado de vodka en Estados Unidos, al insistir en la tradición de cinco siglos de su proceso de producción y la calidad superior de su producto importado: en otras palabras, al buscar una estrategia muy efectiva de defensor diferenciado.[7]

No obstante, hay una diferencia importante entre las organizaciones de un solo negocio y las compuestas por muchas unidades. En las empresas de un solo negocio más pequeñas, la distinción entre una estrategia competitiva al nivel de negocio y una estrategia de marketing tiende a borrarse, y las dos estrategias se mezclan. La estrategia competitiva de Belvedere, por ejemplo, es en esencia la del posicionamiento en el mercado de su producto principal: un producto que ofrece más calidad que las marcas de la competencia porque está hecho con métodos antiguos e ingredientes que no han cambiado durante siglos. Y los elementos de su estrategia de marketing salen todos de ese posicionamiento de mercado competitivo: un precio alto, publicidad que insiste en la larga historia del producto y prácticas de producción antiguas, envasado tradicional y otras cosas semejantes.

Para las empresas que se inician, aplica otra diferencia. Casi ninguna tienen los recursos para lograr el éxito como competidor de "yo también" en un mercado de productos bien establecido y muy competitivo. Por definición, no tienen una posición establecida de mercado a defender. Por lo tanto, mientras la taxonomía de estrategias competitivas todavía es relevante para las empresas intermediarias, en realidad casi todas —al menos las que tienen una razonable oportunidad de éxito— inician su vida como buscadoras. Compiten básicamente al desarrollar un producto o servicio único que satisface las necesidades y preferencias de un segmento de clientes que no está siendo bien atendido por los competidores establecidos.

NOTA CLAVE

Mientras la taxonomía de estrategias competitivas todavía es relevante para las empresas intermediarias, en realidad casi todas —al menos las que tienen una razonable oportunidad de éxito— inician su vida como buscadoras.

La pregunta crítica para una empresa que se inicia es: ¿qué pasa cuando el nuevo producto madura y llegan competidores a la escena? Éste y otros problemas semejantes relacionados con el cambio estratégico se examinan con detalle más adelante en este capítulo.

¿Funcionan las mismas estrategias competitivas para negocios de servicios?

¿Qué es un servicio? Básicamente, los *servicios* se pueden considerar como **intangibles** y los *bienes* como **tangibles**. Los primeros raras veces se pueden probar antes de la venta, mientras que los últimos sí se pueden probar antes de la compra.[8] De acuerdo con esta distinción, un **servicio** se puede definir como "cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y que no culmina en la propiedad de nada. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico".[9]

Típicamente asociamos los servicios con empresas no manufactureras, aun cuando el servicio es con frecuencia una parte indispensable de la oferta de un productor de bienes. Los servicios tales como aplicaciones de ingeniería, diseño de sistemas, distribución, instalación, capacitación y mantenimiento pueden ser de importancia decisiva para construir relaciones a largo plazo entre los fabricantes y sus clientes, en particular en los negocios de productos duraderos e industriales para el consumidor. Así, casi todos los negocios se ocupan de prestar un servicio en cierta medida.

Numerosas organizaciones se ocupan de producir y vender un servicio como su oferta principal más que como adjunto a un producto físico. Estas organizaciones incluyen organizaciones de servicio del sector público y no buscan fines de lucro, como iglesias, hospitales, universidades y organizaciones de arte. La pregunta crucial es ésta: ¿Para tener éxito, deben las organizaciones de servicio emplear estrategias competitivas diferentes a las de los fabricantes de bienes?

La estructura que empleamos para clasificar estrategias competitivas en el nivel de negocios en la ilustración 10.2 es igualmente válida para negocios de servicios. Algunas empresas de servicio, como Super 8 o Days Inn en la industria del hospedaje, tratan de reducir al mínimo los costos y competir principalmente con precios bajos. Otras empresas, como Marriott, diferencian sus ofertas con base en la alta calidad del servicio o en beneficios exclusivos. Del mismo modo, algunas empresas de servicios adoptan estrategias buscadoras y desarrollan con gran decisión nuevas ofertas o mercados. Por ejemplo, la División de Servicios de Viaje de American Express ha desarrollado una variedad de nuevos servicios personalizados para segmentos específicos de tarjetahabientes de la compañía. Otros negocios de servicios se enfocan específicamente a

Ilustración 10.3 Cable & Wireless Communications: diferenciación por medio de las relaciones con los clientes

Cable & Wireless Communications, la subsidiaria estadounidense de una empresa inglesa de telecomunicaciones, compite en el negocio relativamente maduro y muy competitivo de prestar servicios de larga distancia a clientes de negocios. Los ejecutivos de la compañía sabían desde hacía tiempo que su operación no podía competir en precio con los competidores más grandes, como AT&T o MCI. Por lo tanto, buscaron diferenciarse —y para defender su base de clientes— al dar el mejor apoyo a los clientes en la industria. En consecuencia, Cable & Wireless se transformó de un típico negocio de mercancías en un socio y administrador a distancia sofisticado de sus clientes.

Parte del éxito de Cable & Wireless fue el resultado de una buena selección de un mercado objetivo. Esta empresa se concentró en ganar y aferrarse a los clientes de negocios pequeños o de mediano tamaño con facturas mensuales entre 500 y 15 000 dólares. Para estos pequeños negocios, los 500 vendedores de la compañía en Estados Unidos, que trabajan en 36 oficinas regionales, actuaban como administradores de telecomunicaciones. Las corporaciones demasiado pequeñas para contratar sus propios especialistas de telecomunicaciones valoraron el consejo y experiencia que el personal de Cable & Wireless ofrece, y la administración dio a estos vendedores una considerable autonomía para personalizar sus ofertas y asesoría a las necesidades de cada cliente.

Dentro de su segmento de pequeños negocios, no obstante, Cable & Wireless no estaba contento con sólo mantener relaciones con clientes establecidos. La empresa buscó una estrategia diferenciada de analizador, al dedicar también considerable esfuerzo y recursos para desarrollar e instalar servicios especializados destinados a atraer nuevos clientes de nuevos segmentos de la industria. Por ejemplo, la compañía ganó sustanciales negocios de empresas más pequeñas en el campo de la abogacía al desarrollar funciones que atraían específicamente a abogados, por ejemplo formas innovadoras de rastrear y facturar llamadas unidas a cuentas específicas de clientes.

Desafortunadamente, la estrategia corporativa de la casa matriz de Cable & Wireless Communications no estaba bien enfocada ni era eficiente. Al igual que muchos de sus competidores en todo el mundo, por ejemplo WorldCom y Global Crossing, la empresa hizo grandes inversiones durante los últimos años de la década de 1990 para construir redes mundiales de datos de alta velocidad a fin de dar servicio a clientes corporativos grandes. Esta estrategia de "yo también" lleva a un exceso de capacidad en la industria, a la falta de alguna ventaja sostenible sobre sus competidores y, a final de cuentas, a graves dificultades financieras.

Fuente: Tomado de *The Discipline of Market Leaders,* de Michael Treacy y Fred Wiersema. Copyright 1995 por Michael Treacy y Fred Wiersema (Perseus Books Publishers). Reimpreso con autorización por vía de The Copyright Clearance Center; y "Wireless and Less", *The Economist*, 14 de diciembre de 2002, p. 58.

defender posiciones establecidas en los mercados actuales. Existen incluso otros, que se pueden describir mejor como analizadores, que buscan mercados establecidos y nuevos. Por ejemplo, Cable & Wireless Communications, un proveedor de servicio telefónico de larga distancia cuya estrategia competitiva se estudia en la ilustración 10.3, podría describirse mejor como analizador diferenciado.

Un estudio de la industria bancaria proporciona evidencia empírica de que los negocios en realidad buscan los mismos tipos de estrategias competitivas como buenos productores. Los 329 directores generales de bancos que contestaron a la encuesta tuvieron pocos problemas para clasificar las estrategias competitivas de la institución de cada uno de ellos en uno de los cuatro tipos de Miles y Snow. Cincuenta y cuatro reportaron que sus bancos se identificaban dentro del tipo de buscadores, 87 identificaron sus empresas como analizadores, 157 como defensores y 31 como reactores.[10]

¿Funcionan las mismas estrategias competitivas para los competidores mundiales?



En términos de las estrategias descritas en la ilustración 10.2, los negocios que compiten en los mercados mundiales múltiples casi siempre buscan uno de los dos tipos de estrategia del tipo

de analizador. Deben continuar reforzando y defendiendo su posición competitiva en su país de origen, y quizá en otros países donde estén bien establecidos, mientras que simultáneamente buscan expansión y crecimiento en los nuevos mercados internacionales.

Cuando se examina sobre la base de país por país, no obstante, la misma unidad de negocios podría parecer como que busca diferentes estrategias competitivas en diferentes países. Por ejemplo, mientras que el grupo de cintas industriales de 3M compite como un defensor diferenciado en Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos, donde tiene establecidas grandes participaciones del mercado, compite más como buscador cuando trata de abrir y desarrollar nuevos mercados en economías emergentes, como China y México.

Esto sugiere que una sola unidad estratégica de negocios (SBU) puede ocuparse de diversas actividades funcionales (incluso de diferentes programas estratégicos de marketing), y quizá hasta adoptar diferentes estructuras organizacionales para implementar esas actividades, en los países en los que compite. Por ejemplo, Huawei Technologies Co., localizada en China, compite en forma muy efectiva en su mercado local como analizador de bajo costo. La compañía ganó 2 400 millones de dólares en ingresos en 2001 vendiendo conmutadores y ruteadores para internet configurados con base en el equipo manufacturado por Cisco Systems y Alcatel, pero a precios hasta 40% más bajos. No obstante, sólo 10% de esos ingresos provino de fuera de China. Para competir de manera más eficiente en los mercados desarrollados de Europa y América del Norte, Huawei tendrá que expandir su línea de productos e inventar nuevos equipos con funciones más innovadoras y mayor funcionalidad. En otras palabras, tendrá que competir más como buscador en esos mercados. En consecuencia, la empresa ha aumentado en gran medida su gasto en investigación y desarrollo y en esfuerzos para el desarrollo de productos. También debe desarrollar programas de marketing enfocados a generar reconocimiento de marca y para pruebas entre clientes potenciales. Inicialmente, al menos, Huawei planea apoyarse fuertemente en alianzas con distribuidores establecidos y revendedores de valor agregado para desarrollar e implementar programas de marketing en mercados desarrollados. Por ejemplo, el Vierling Group ha convenido en ser distribuidor exclusivo de Huawei en Alemania.[11]

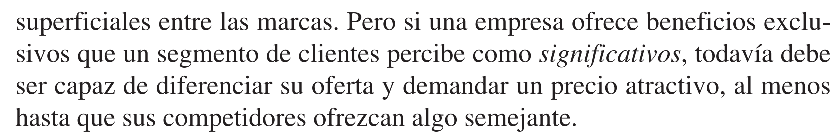
¿Internet lo cambiará todo?



Algunos analistas dicen que internet cambiará la forma en que compiten las empresas. Internet le facilita a los compradores y vendedores la tarea de comparar precios, reducir el número de intermediarios necesarios entre fabricantes y usuarios finales, reducir costos de transacción; también mejora la funcionalidad del mecanismo de precios y, por lo tanto, aumenta la competencia.[12] Un posible resultado de todos estos cambios es que será más difícil que las empresas se diferencien en otra forma que no sea un precio bajo. Todas las estrategias competitivas en el nivel de negocios concentradas en la diferenciación se harán menos viables, mientras que las empresas que buscan estrategias de bajo costo serán más exitosas.

Si bien estamos de acuerdo en que internet ha aumentado la eficiencia y competitividad en muchos mercados del producto, dudamos que la competencia se concentre exclusivamente en el precio. Por una razón: es posible que la innovación continúe, y es probable que se acelere, en el futuro. Seguirán apareciendo productos y servicios nuevos y de características únicas, marcando un camino para que el innovador gane una ventaja competitiva, al menos en el corto plazo. Así, las empresas con los recursos y competencias necesarios para producir una corriente continua de ofertas de nuevos productos o servicios que atraigan a uno o más segmentos de clientes, es decir, para implementar de modo efectivo una estrategia del buscador, deben ser exitosas sin considerar si son las productoras de más bajo costo en sus industrias. Amazon.com, el vendedor electrónico más grande hasta principios de 2003, generalmente no tiene precios bajos.

Además, internet es principalmente un canal de comunicaciones. Si bien es cierto que facilita la diseminación de información, incluso sobre precios, los bienes y servicios en sí continuarán ofreciendo diferentes funciones y beneficios. Mientras los clientes reúnan más información de internet y estén mejor informados, es menos probable que se dejen influir por distinciones



Nota clave

Internet hará más fácil que las empresas personalicen sus ofertas y sus relaciones con los clientes.

superficiales entre las marcas. Pero si una empresa ofrece beneficios exclusivos que un segmento de clientes percibe como *significativos*, todavía debe ser capaz de diferenciar su oferta y demandar un precio atractivo, al menos hasta que sus competidores ofrezcan algo semejante.



Por último, internet facilitará que las empresas personalicen sus ofertas y sus relaciones con los clientes. Esta personalización debe diferenciar a la compañía respecto de sus competidores a la vista del cliente y mejorar la lealtad y retención del cliente. Por ejemplo, en el capítulo 6 estudiamos la función de internet en el desarrollo de alianzas logísticas entre compradores organizacionales y sus proveedores. Las empresas de artículos de consumo y servicios, y hasta portales de internet, también aprovechan las funciones interactivas de la red para adquirir y comunicar información y establecer relaciones con los clientes. Por ejemplo, el portal My Yahoo! permite a los consumidores individuales personalizar sus portales a cambio de alguna información demográfica básica. Y los pantalones de mezclilla (*jeans*) hechos a la medida para mujeres constituyen 40% de las ventas en línea de Land's End, aun cuando son 50% más caros que las ofertas regulares de la compañía.[13]

¿Cómo difieren entre sí las estrategias competitivas?

En el capítulo 2 dijimos que todas las estrategias están formadas por cinco componentes o dimensiones fundamentales: ámbito (o amplitud del dominio estratégico), metas y objetivos, despliegue de recursos, la identificación de una ventaja competitiva sustentable y sinergia. Pero las estrategias genéricas resumidas en la ilustración 10.2 están definidas principalmente por sus diferencias en sólo una dimensión: la naturaleza de la ventaja competitiva buscada. Cada estrategia también comprende algunas diferencias importantes en las otras cuatro dimensiones, diferencias que están resumidas en la ilustración 10.4 y que se estudian a continuación. Esas diferencias dan ideas respecto a las condiciones bajo las que cada estrategia es más apropiada, y acerca de la importancia relativa de diferentes acciones de marketing al implementarlas de manera efectiva.

Diferencias de ámbito

Es probable que tanto la amplitud como la estabilidad del dominio de un negocio varíen con diferentes estrategias. Esto, a su vez, puede afectar las variables que una corporación utilice para definir sus diversos negocios. En un extremo, los negocios defensores, ya sea de bajo costo o diferenciados, tienden a operar en dominios estables relativamente bien definidos, angostos, donde la tecnología del producto y los segmentos de clientes están maduros.

En el otro extremo, los negocios buscadores suelen operar en dominios amplios y rápidamente cambiantes en donde ni la tecnología ni los segmentos de clientes están bien establecidos. El ámbito de estos negocios con frecuencia experimenta redefiniciones periódicas. Así, los negocios buscadores suelen estar organizados alrededor ya sea de una tecnología principal, que podría llevar al desarrollo de productos destinados a una amplia gama de segmentos de clientes, o a una necesidad básica de clientes que se podría satisfacer con productos basados en diferentes tecnologías. Este último es el método seguido por el negocio de aplicación de medicamentos de 3M. Su misión es satisfacer las necesidades de salud de una amplia gama de pacientes con nuevos productos creados con tecnologías de otras unidades de negocios de la compañía.

Los negocios analizadores, ya sea de bajo costo o diferenciados, caen en algún punto entre los dos extremos. Por lo general tienen un negocio principal bien establecido que deben defender, y con frecuencia su dominio está enfocado principalmente a ese negocio. No obstante, los negocios que buscan esta estrategia intermedia están a veces en industrias que todavía están creciendo o experimentando cambios tecnológicos. En consecuencia, deben poner atención a la

Ilustración 10.4

FORMA EN QUE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DIFIEREN EN ÁMBITO, METAS, DESPLIEGUE DE RECURSOS Y SINERGIA

Dimensiones	Defensor de bajo costo	Defensor diferenciado	Buscador	Analizador
• *Ámbito*	Madurez/estable/ dominio bien definido; tecnología y segmentos de mercado maduros	Madurez/estable/ dominio bien definido; tecnología y segmentos de mercado maduros	Dominio amplio/ dinámico; tecnología y segmentos de clientes no bien establecidos	Mezcla de estrategias de defensor y buscador
• *Metas y objetivos*				
Adaptabilidad (éxito de nuevo producto)	Muy poca	Poca	Extensa	Mezcla de estrategias de defensor y buscador
Efectividad (aumento en participación de mercado)	Poca	Poca	Grande	Mezcla de estrategias de defensor y buscador
Eficiencia (rendimiento sobre inversión)	Mucha	Mucha	Baja	Mezcla de estrategias de defensor y buscador
• *Despliegue de recursos*	Genera exceso de dinero (productos tipo vacas de efectivo)	Genera exceso de dinero (productos tipo vacas de efectivo)	Necesita dinero para desarrollo del producto (para productos tipo interrogación o estrella)	Necesita dinero para desarrollo de producto en menor proporción que los buscadores
• *Sinergia*	Necesita buscar sinergia de operación para lograr eficiencia	Necesita buscar sinergia de operación para lograr eficiencia	Riesgo al compartir plantas de operación y programas, mejor compartir tecnología o capacidad de ventas	Riesgo al compartir plantas de operación y programas, mejor compartir tecnología o capacidad de ventas

aparición de nuevos segmentos de clientes y/o nuevos tipos de producto. Por lo tanto, los administradores deben revisar y ajustar el dominio de estos negocios de vez en cuando.

Diferencias de metas y objetivos

Otra diferencia importante en cuanto a las estrategias genéricas en un nivel de negocios, con particular relevancia para el diseño e implementación de programas apropiados de marketing, es que diferentes estrategias con frecuencia se concentran en diferentes objetivos. Tanto una unidad estratégica de negocios como las metas de mercado del producto podrían estar especificadas en varios criterios, pero para conservar sencillas las cosas, nos concentramos en sólo tres dimensiones de rendimiento de mayor importancia para los administradores de la unidad de negocios y de marketing:

1. *Efectividad.* Es el éxito de los productos y programas de un negocio con respecto a los de sus competidores en el mercado. La efectividad suele medirse por elementos como *crecimiento de ventas* respecto de los competidores o *cambios en la participación del mercado.*
2. *Eficiencia.* Es el resultado de los programas de un negocio con respecto a los recursos empleados en implementarlos. Las medidas comunes de eficiencia son la *rentabilidad* como porcentaje de ventas y el *rendimiento sobre la inversión.*
3. *Adaptabilidad.* Es el éxito de un negocio al responder a condiciones cambiantes y oportunidades en el ambiente. La adaptabilidad se puede medir en varias formas, pero las más comunes son el *número de nuevos productos exitosos* introducidos con respecto a los competidores o el *porcentaje de ventas consideradas por productos introducidos en los últimos cinco años.*

No obstante, es difícil para cualquier unidad estratégica de negocio, sin importar cuál sea su estrategia competitiva, lograr en forma simultánea un destacado rendimiento incluso en este número limitado de dimensiones, porque éstos comprenden puntos intermedios importantes. Un buen rendimiento en una dimensión con frecuencia significa sacrificar rendimiento en otra.[14] Por ejemplo, idear nuevos productos exitosos o lograr crecimiento en la participación del mercado a veces requiere de grandes presupuestos de ventas, inversiones directas importantes, altos costos de operación y un recorte en márgenes de utilidad, todo lo cual reduce el rendimiento sobre las inversiones. Esto sugiere que los administradores deben seleccionar una estrategia competitiva con vistas a maximizar el rendimiento en una o dos dimensiones, mientras que esperan sacrificar algún nivel de rendimiento en las otras, al menos en el corto plazo. A la larga, por supuesto, la estrategia seleccionada debe prometer flujos de efectivo descontados que rebasen el costo de capital del negocio y, por lo tanto, aumenten el valor a los accionistas.

Como indica la ilustración 10.4, se espera que los negocios buscadores superen a los defensores en desarrollo de nuevos productos y en crecimiento de participación de mercado. Por otra parte, las dos estrategias defensoras deben llevar a mejores rendimientos sobre las inversiones. Es probable que los defensores diferenciados produzcan rendimientos más altos que los defensores de bajo costo, suponiendo que los gastos más grandes involucrados en mantener sus posiciones diferenciadas puedan ser más que compensados por los márgenes más altos ganados, al evitar la intensa competencia a la que se enfrentan los competidores de bajo costo. Una vez más, es probable que las estrategias de analizador de bajo costo y diferenciadas caigan entre los dos extremos.[15]

Diferencias del despliegue de recursos

Los negocios que siguen diferentes estrategias también tienden a asignar sus recursos financieros de un modo diferente en los mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada área funcional. Los negocios buscadores, y en menor grado los analizadores, dedican una proporción relativamente grande de recursos al desarrollo de nuevos mercados de producto. Debido a que éstos suelen requerir de más dinero para su desarrollo del que producen en el corto plazo, los negocios que buscan estas estrategias con frecuencia necesitan aportaciones de recursos financieros de otras partes de la corporación. En términos de cartera de valores, son productos tipo “ interrogación” o “estrellas”.

Los defensores, por otra parte, concentran el grueso de sus recursos en preservar sus posiciones existentes en los mercados de producto establecidos. Estos mercados de producto, por lo general, son rentables; por lo tanto, los negocios defensores típicamente generan exceso de dinero para apoyar el trabajo de desarrollo de productos y mercados en otras unidades de negocios de la compañía. Son “vacas de efectivo”.

Las asignaciones de recursos entre departamentos funcionales y actividades dentro de la unidad estratégica de negocios (SBU) también varían en negocios que buscan estrategias diferentes. Por ejemplo, los presupuestos de marketing tienden a ser los más grandes en cuanto al porcentaje de ingresos de una SBU cuando el negocio desea implementar una estrategia del tipo buscador; tienden a ser los más pequeños en cuanto al porcentaje de ventas bajo una estrategia de defensor. Más adelante veremos esto con más detalle.

Diferencias de fuentes de sinergia

Debido a que diferentes estrategias resaltan los diversos métodos de competencia y actividades funcionales, una fuente determinada de sinergia puede ser más apropiada para algunas estrategias que para otras.

En un extremo, compartir instalaciones de operación y programas puede ser un método inapropiado para ganar sinergia en negocios que siguen una estrategia de buscador. Y en menor grado, esto también puede ser cierto para ambos tipos de estrategias analizadoras. Este hecho de compartir puede reducir la capacidad de una unidad estratégica de negocios de adaptarse rápidamente a demandas de mercado cambiantes o amenazas de la competencia. Los compromisos

sobre estructuras de precios y materiales negociados internamente, así como el uso de recursos conjuntos, instalaciones y programas, aumentan la interdependencia entre las SBU y limitan su flexibilidad. Es más apropiado para estos negocios buscar sinergia al compartir tecnología, capacidad de ingeniería o conocimiento del mercado —experiencia que puede ayudar a mejorar el porcentaje de éxito en los esfuerzos de desarrollo de un producto—. Así, el negocio de sistemas de aplicación de medicamentos de 3M trata de hallar aplicaciones médicas de nuevas tecnologías desarrolladas en muchas de las otras unidades de negocio de la compañía.

No obstante, en el otro extremo los defensores de bajo costo deben buscar sinergias de operación que los hará más eficientes. Las sinergias que permiten a ese tipo de negocios incrementar sus economías de escala y los efectos de la curva de experiencia son particularmente deseables. Ello ayuda a reducir costos unitarios y refuerza las bases de la estrategia de la ventaja competitiva. El principal medio para lograr estas sinergias de operación es compartir los recursos, instalaciones y actividades funcionales en ingreso al mercado del producto dentro de la unidad de negocios o en unidades de negocios relacionadas. Emerson Electric, por ejemplo, formó un "grupo de operación" de varias unidades de negocios que de otra forma serían autónomas y que hacen diferentes tipos de motores eléctricos y herramientas. Al compartir instalaciones de producción, actividades de marketing y personal de ventas común, el grupo pudo reducir los costos de producción y venta por unidad.

Decidir cuándo es apropiada una estrategia: adaptación entre las estrategias de negocios y el ambiente

Debido a que diferentes estrategias buscan diversas metas en varios dominios con distintos métodos competitivos, no todas funcionan igualmente bien bajo las mismas circunstancias ambientales. La pregunta es, ¿qué situaciones ambientales son más propicias para la búsqueda exitosa de cada tipo de estrategia? La ilustración 10.5 resume algunas condiciones importantes de mercado, tecnológicas y competitivas —más los puntos fuertes de las unidades de negocios con respecto a sus competidores— que son más favorables para la implementación exitosa de cada estrategia de negocios genérica. A continuación veamos las razones por las que cada estrategia se adapta mejor a un conjunto particular de condiciones ambientales.

Condiciones apropiadas para desarrollar una estrategia del buscador

Una estrategia del buscador es particularmente apropiada en ambientes inestables y rápidamente cambiantes ocasionados por las nuevas tecnologías y los cambios en las necesidades de los clientes, o ambos. En cualquier caso, estas industrias tienden a estar en una etapa temprana de sus ciclos de vida y ofrecen muchas oportunidades de nuevos ingresos al mercado de ese tipo de producto. La estructura de la industria es a veces inestable porque están presentes pocos competidores y sus participaciones relativas del mercado pueden cambiar rápidamente cuando se introducen nuevos productos y se desarrollan nuevos mercados.



Debido a que hacen hincapié en el desarrollo de nuevos productos y/o nuevos mercados, los buscadores de más éxito suelen ser fuertes en dos amplias áreas de competencia, a las que dedican recursos importantes: primero, investigación y desarrollo, ingeniería del producto y otros aspectos funcionales que identifican nueva tecnología y la convierten en productos innovadores; en segundo término, la investigación de marketing, marketing y ventas —funciones necesarias para la identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de mercado—.

En algunos casos, no obstante, aun cuando un negocio buscador tenga un gran desarrollo de producto y capacidad de marketing, puede carecer de los recursos para mantener su desarrollo temprano a medida que crecen los mercados de producto y atraen nuevos competidores. Por ejemplo, Minnetonka fue pionera en varias categorías de productos de salud y belleza con marcas como el jabón líquido Softsoap y la pasta dental Check-Up, que combate la placa bacteriana.

Ilustración 10.5

FACTORES AMBIENTALES FAVORABLES A DIFERENTES ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

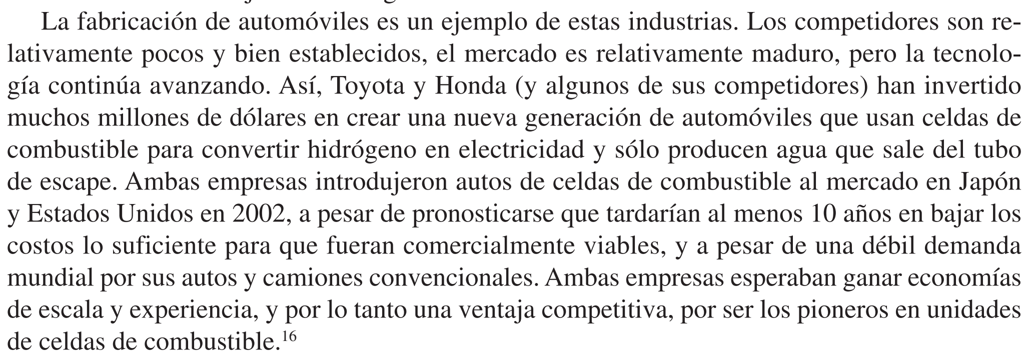
Factores externos	Buscador	Analizador	Defensor diferenciado	Defensor de bajo costo
Industria y mercado	Industria en etapa de introducción o crecimiento inical en su ciclo de vida, muchos segmentos de clientes potenciales todavía no identificados y/o no desarrollados.	Industria en etapa de crecimiento tardío o madurez temprana en el ciclo de vida, actualmente se identifican una o más ofertas de productos en segmentos importantes de clientes, pero algunos segmentos potenciales pueden todavía estar sin desarrollar.	Industria en etapa de madurez o declive del ciclo de vida; ofertas actuales identificadas en todos los principales segmentos, ventas debidas principalmente a compras repetidas/demanda de abastecimiento.	Industria en etapa de madurez o declive del ciclo de vida; ofertas actuales identificadas en todos los principales segmentos, ventas debidas principalmente a compras repetidas/demanda de abastecimiento.
Tecnología	Tecnología de reciente aparición, muchas aplicaciones todavía no desarrolladas.	Tecnología básica bien desarrollada pero todavía en evolución; modificaciones y mejoras al producto, así como aparición de nuevas tecnologías de competencia, todavía probables.	Tecnología básica completamente desarrollada y estable; es probable que haya pocas modificaciones o mejoras.	Tecnología básica completamente desarrollada y estable; es probable que haya pocas modificaciones o mejoras.
Competencia	Pocos competidores establecidos, estructura de industria todavía emergente, un solo competidor mantiene participación dominante en segmentos importantes del mercado.	Gran número de competidores, pero probable recesión; estructura de industria todavía en evolución; uno o más competidores retienen participaciones grandes en segmentos importantes, pero un continuo crecimiento puede permitir rápidos cambios en las participaciones relativas.	Número pequeño o moderado de competidores bien establecidos; estructura estable de la industria, aunque se den adquisiciones y consolidaciones; madurez de mercado significa que la participación relativa del mercado de los competidores tiende a ser razonablemente estable con el tiempo.	Número pequeño o moderado de competidores bien establecidos; estructura estable de la industria, aunque se den adquisiciones y consolidaciones; madurez de mercado significa que la participación relativa del mercado de los competidores tiende a ser razonablemente estable con el tiempo.
Fortalezas relativas del negocio	La unidad estratégica de negocio (SBU) (o casa matriz) realiza una gran investigación y desarrollo, ingeniería de producto, investigación de mercado y capacidad de marketing.	La SBU (o casa matriz) tiene buena investigación y desarrollo, ingeniería de producto, investigación de mercado y capacidad de marketing, pero no tan fuerte como las de algunos competidores; tiene posición de bajo costo o ventas fuertes, marketing, distribución o capacidad de servicio en uno o más segmentos.	La SBU no tiene fortalezas sobresalientes en investigación y desarrollo o ingeniería de producto; los costos son más altos con respecto a algunos competidores; las principales fortalezas de la SBU están en la ingeniería de proceso y el control de calidad y/o en marketing, ventas, distribución o servicios al cliente.	La SBU (o casa matriz) tiene fuentes de abastecimiento y/o ingeniería de proceso superiores y capacidad de producción que hacen posible que sea productor de bajo costo; la investigación y desarrollo, ingeniería de producto, marketing, ventas o capacidades de servicio pueden no ser tan fuertes como los de algunos competidores.

Sin embargo, debido a que competidores como Procter & Gamble y Colgate-Palmolive introdujeron marcas competitivas con presupuestos en publicidad y promoción mucho mayores de lo que Minnetonka podría igualar, la compañía finalmente se vio forzada a cambiar su estrategia y concentrarse en manufacturar productos bajo licencias para empresas más grandes.

Condiciones apropiadas para desarrollar una estrategia del analizador

La estrategia del analizador es un híbrido. Por una parte, los analizadores están ocupados en defender —mediante bajos costos o diferenciación en calidad o servicio— una posición de participación fuerte en uno o más mercados de producto establecidos. Al mismo tiempo, el negocio debe poner atención al desarrollo del nuevo producto para evitar que los competidores le salten por encima con productos tecnológicamente más avanzados, o que se quede atrás en segmentos de aplicación recién desarrollados dentro del mercado. Este doble enfoque hace que la estrategia del analizador sea apropiada en industrias bien desarrolladas que todavía están experimentando algún crecimiento y cambio como consecuencia de la evolución de las necesidades y deseos del cliente o continuas mejoras tecnológicas.





La fabricación de automóviles es un ejemplo de estas industrias. Los competidores son relativamente pocos y bien establecidos, el mercado es relativamente maduro, pero la tecnología continúa avanzando. Así, Toyota y Honda (y algunos de sus competidores) han invertido muchos millones de dólares en crear una nueva generación de automóviles que usan celdas de combustible para convertir hidrógeno en electricidad y sólo producen agua que sale del tubo de escape. Ambas empresas introdujeron autos de celdas de combustible al mercado en Japón y Estados Unidos en 2002, a pesar de pronosticarse que tardarían al menos 10 años en bajar los costos lo suficiente para que fueran comercialmente viables, y a pesar de una débil demanda mundial por sus autos y camiones convencionales. Ambas empresas esperaban ganar economías de escala y experiencia, y por lo tanto una ventaja competitiva, por ser los pioneros en unidades de celdas de combustible.[16]

Las acciones de Toyota y Honda ilustran un problema con una estrategia analizadora. Pocos negocios tienen los recursos y competencias necesarias para defender con éxito un negocio principal establecido al mismo tiempo que generan nuevos productos. El éxito en ambas dimensiones requiere puntos fuertes en prácticamente todos los campos funcionales, y pocos negocios (o sus casas matrices) tienen esta fuerza universal. Por lo tanto, los analizadores no son con frecuencia tan innovadores en el desarrollo de nuevos productos como los buscadores, y pueden no ser tan rentables al defender sus negocios principales como los defensores.

Condiciones apropiadas para desarrollar la estrategia del defensor

La estrategia de un defensor tiene sentido sólo cuando un negocio tiene algo que valga la pena de ser defendido. Es más apropiado para unidades con una acción rentable de uno o más segmentos principales en una industria relativamente madura y estable. Congruentes con los principios de "mejora constante" de la administración de calidad total, los defensores más exitosos inician mejoras de procesos, mejoras de productos, o extensiones de línea para ayudar a proteger y reforzar sus posiciones establecidas. Pero dedican relativamente pocos recursos a la investigación y el desarrollo básicos o al desarrollo de productos nuevos innovadores. Por lo tanto, la estrategia de un defensor funciona mejor en industrias donde la tecnología básica no es muy compleja, o donde está bien desarrollada y sea poco probable que cambie en forma considerable en el corto plazo. Por ejemplo, la unidad estratégica de negocios de productos para rosquillas preparadas de Pillsbury, ahora parte de General Mills Company, ha buscado una estrategia de defensor diferenciado durante años. La unidad genera utilidades importantes por sus bien establecidos productos de masa refrigerada como los bollos Pillsbury Crescent y los panecillos Hungry Jack. Pero, si bien ha introducido varias extensiones de línea durante años, casi todas han sido reconfiguraciones de la misma tecnología básica de masa en una lata, como los palillos Soft.

Defensores diferenciados Para defender de manera efectiva su posición por diferenciación, un negocio debe ser fuerte en los campos funcionales que son críticos para mantener sus ventajas competitivas particulares por mucho tiempo. Si la diferenciación de un negocio está basada en la calidad superior del producto, esas áreas funcionales clave incluyen producción,

ingeniería de procesos, control de calidad y quizá ingeniería del producto para desarrollar mejoras en el producto. El esfuerzo de crear y mantener una diferenciación de calidad puede merecer la pena, debido a que la evidencia sugiere que la calidad superior de un producto tiene un impacto fuerte en el rendimiento sobre las inversiones de un negocio, meta importante de rendimiento para los defensores.[17]

Cualquiera que sea la base de la diferenciación, el marketing también es importante para la implementación efectiva de una estrategia diferenciada del defensor. Son particularmente importantes las actividades del marketing que rastrean las cambiantes necesidades del cliente y las acciones competitivas, y que comunican las ventajas únicas de la oferta del producto a través del trabajo promocional y de ventas, para mantener informado al cliente, así como su lealtad.

Defensores de bajo costo La implementación exitosa de la estrategia de un defensor de bajo costo requiere que el negocio sea más eficiente que sus competidores. Así, el negocio debe establecer la estructura de esta estrategia al principio de la etapa de crecimiento de la industria. Lograr y mantener el costo más bajo por unidad suele significar que el negocio tiene que buscar un gran volumen desde el principio —por medio de alguna combinación de precios bajos y esfuerzos de promoción— para ganar economías de escala y experiencia. Al mismo tiempo, estos negocios también deben invertir en más capacidad de su planta en anticipación de un futuro crecimiento y en equipo de última generación para reducir al mínimo los costos de producción. Esta combinación de bajos márgenes e inversión fuerte puede ser prohibitiva a menos que la casa matriz pueda dedicar recursos importantes al negocio, o a menos que en forma generalizada se compartan las instalaciones, tecnologías y programas con otras unidades de negocios.

La necesidad de eficiencia del defensor de bajo costo también obliga a estandarizar las ofertas del producto y los programas de marketing en segmentos de clientes para alcanzar efectos a escala. Así, esa estrategia suele no ser eficiente en mercados fragmentados que deseen ofertas personalizadas, como lo es en las industrias de mercancías o productos tales como químicos básicos, acero o harina, o en industrias que producen componentes de baja tecnología tales como motores eléctricos o válvulas.



Si bien los defensores de bajo costo destacan la eficiencia y precio bajo como el interés principal de su estrategia competitiva, es importante pensar que los negocios que buscan otras estrategias también deben operar en forma tan eficiente como sea posible, dadas las actividades funcionales necesarias para poner en práctica esas estrategias. Algunos de los negocios más efectivos son los que trabajan *simultáneamente* para bajar costos y mejorar la calidad y servicio.[18] Y es probable que la eficiencia operativa se haga más crítica cuando internet facilite que los clientes comparen precios entre proveedores alternativos, o para obtener cotizaciones de bajos precios por medio de sitios de "remates de compradores", por ejemplo www.MetalSite.com, como vimos en el capítulo 6.

Cómo influyen las diferentes estrategias de negocios en las decisiones de marketing

Las unidades de negocios suelen conjuntar varios mercados/producto distintos. Para introducir a un producto a un mercado determinado, el gerente de marketing monitorea y evalúa la situación ambiental del producto y desarrolla un programa apropiado para éste. No obstante, la libertad del gerente para diseñar ese programa puede estar restringida por la estrategia competitiva de la unidad de negocios. Esto se debe a que diferentes estrategias se concentran en metas diversas y buscan ganar y mantener una ventaja competitiva de varias formas. En consecuencia, las diferentes funciones dentro de la unidad estratégica de negocios —y diversas actividades dentro de un área funcional determinada, como es marketing— son críticas para el éxito de diferentes estrategias.

NOTA CLAVE

La estrategia de la SBU influye en la cantidad de recursos destinados al marketing y en última instancia en el presupuesto disponible.

Hay, por lo tanto, diferentes factores clave de éxito inherentes en las diversas estrategias genéricas de negocios. Esto restringe de dos formas la libertad de acción individual del administrador de marketing. Primero, debido a que las variaciones en las funciones dentro de la unidad de negocios son

Ilustración 10.6

DIFERENCIAS EN POLÍTICAS DE MARKETING Y COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE NEGOCIOS QUE BUSCAN DIVERSAS ESTRATEGIAS

	ESTRATEGIA		
Políticas de marketing y componentes del programa	**Buscador**	**Defensor diferenciado**	**Defensor de bajo costo**
Políticas de producto			
• Amplitud de línea de producto respecto a los competidores	+	+	–
• Refinamiento técnico de productos con respecto a los competidores	+	+	–
• Calidad del producto con respecto a los competidores	?	+	–
• Calidad de servicio con respecto a los competidores	?	+	–
Políticas de precios			
• Niveles de precios con respecto a los competidores	+	+	–
Políticas de distribución			
• Grado de integración vertical directa con respecto a los competidores	–	+	?
• Gastos de promoción comercial como porcentaje de ventas con respecto a los competidores	+	–	–
Políticas de promoción			
• Gastos de publicidad como porcentaje de ventas con respecto a los competidores	+	?	–
• Gastos de promociones de ventas como porcentaje de ventas con respecto a los competidores	+	?	–
• Gastos de los vendedores como porcentaje de ventas con respecto a los competidores	?	+	–

Clave: Signo más (+) = mayor que el competidor promedio.
Signo menos (–) = menor que el competidor promedio.
Interrogación (?) = relación incierta entre estrategia y política de marketing o componente de programa.

más importantes bajo diferentes estrategias, reciben diferentes proporciones del total de recursos de la unidad estratégica de negocios. Así, la estrategia de la SBU influye en *la cantidad de recursos destinados al marketing* y, en última instancia, en el presupuesto disponible del administrador de marketing individual dentro de la unidad de negocios. En segundo término, la elección de la estrategia de la SBU influye en el tipo de *situación competitiva y de mercado* que es probable que enfrente el producto/mercado individual que se introducirá y las *metas* que se le pide alcanzar. Ambas restricciones tienen implicaciones en el diseño de programas de marketing para productos individuales dentro de una SBU.

Es riesgoso sacar generalizaciones acerca de la forma en que las políticas específicas de marketing y los elementos de un programa pudieran adaptarse en las diferentes estrategias de negocios. Si bien una estrategia de negocio es un enunciado general acerca de cómo una SBU hace una selección para competir en una industria, esa unidad puede conjuntar varios lanzamientos de mercado/producto que se enfrentan a diferentes situaciones competitivas en varios mercados. Por lo tanto, es probable que haya una buena variación en programas de marketing, y en la libertad individual que los administradores de marketing tienen al diseñarlas, en productos de una SBU determinada. Aun así, la estrategia de un negocio no establece una dirección general para los tipos de mercados objetivo que buscará y cómo competirá la unidad en esos mercados. Y tiene alguna influencia en políticas de marketing que cortan mercados de producto. La ilustración 10.6 resume las diferencias en políticas de marketing y los elementos de programa que se presentan en negocios que buscan estrategias diferentes. A continuación estudiamos esas diferencias.

Políticas de producto

Un conjunto de políticas de marketing define la naturaleza de los productos en que se va a concentrar el negocio y que ofrece a sus mercados objetivos. Estas políticas se ocupan de la *amplitud o diversidad de las líneas de producto,* del *nivel de refinamiento técnico* y del objetivo *nivel de calidad del producto* con respecto a los competidores.

Debido a que los negocios del buscador se apoyan fuertemente en el continuo desarrollo de nuevos productos exclusivos y en la penetración de nuevos mercados como su estrategia competitiva principal, las políticas que estimulan líneas de producto más amplias y técnicamente más avanzadas que las de los competidores deben estar positivamente relacionadas con el rendimiento en la dimensión crítica del crecimiento de una acción. Las ofertas de productos diversos y técnicamente avanzados de la SBU de la División de Sistemas de Aplicación de medicamentos de 3M son un buen ejemplo de esto.

Que los productos de un buscador deban ser de mayor calidad que los productos de los competidores está abierto a discusión. La calidad es difícil de definir; puede significar diferentes cosas para diferentes clientes. Incluso así, es un elemento determinante e importante de la rentabilidad de los negocios.[19] En consecuencia, Hambrick sugiere que en los mercados de producto en donde las características o estilo de último minuto son atributos clave en las definiciones de calidad que hacen los clientes, los productos de alta calidad pueden desempeñar un papel positivo para determinar el éxito de la estrategia de un buscador. En los mercados donde los determinantes críticos de calidad son la confiabilidad o familiaridad de la marca, el mantenimiento de una calidad relativamente alta es probable que se encuentre más relacionado con el rendimiento exitoso de negocios de defensor, en particular de defensores diferenciados.[20]

Los defensores diferenciados compiten al ofrecer más o mejores opciones a los clientes que sus competidores. Por ejemplo, el negocio de gráficas comerciales de 3M, un proveedor importante de materiales de anuncios para flotas de camiones, ha reforzado su posición competitiva en ese mercado al desarrollar productos apropiados para anuncios personalizados. Hasta hace poco, el uso de película para anuncios individuales no era económico. Pero el uso de cuchillas controladas por computadora y una nueva película marcadora de la marca Scotch producen anuncios de mayor calidad y menor costo que los pintados a mano. Esta clase de éxito en el desarrollo de líneas de productos, relativamente amplias y técnicamente complejas, debe estar relacionada de manera positiva con la operación a largo plazo de rendimientos sobre inversión de los negocios más diferenciados del defensor.

No obstante, las líneas de productos amplias y complicadas son menos congruentes con las necesidades de eficiencia de la estrategia del defensor de bajo costo. Esto se debe a que mantener la categoría en los productos de un negocio requiere de continuas inversiones en investigación y desarrollo de productos y procesos. Por otra parte, las líneas amplias y complejas pueden llevar a lotes cortos de producción y mayores inventarios. Algunos de los problemas de eficiencia asociados con las líneas de producto más amplias, más personalizadas, pueden desaparecer con continuas mejoras en el diseño y la manufactura asistidos por computadora, reingeniería de procesos y cosas semejantes.[21]

En lugar de competir, o además de competir, con base en las características de un producto, los negocios pueden distinguirse con respecto a los competidores en la *calidad de servicio* que ofrecen. Este servicio podría tomar muchas formas, incluyendo ingeniería y servicios de diseño, alteraciones, instalación, capacitación de personal del cliente, o servicios de mantenimiento y reparación. Una política de gran calidad de servicio es particularmente apropiada para defensores diferenciados porque ofrece una forma de mantener una ventaja competitiva en los mercados bien establecidos.

Lo apropiado de una extensa política de servicios para defensores de bajo costo, empero, es más cuestionable si los costos más elevados de operación y administración compensan los beneficios de satisfacción del cliente. Estos costos más elevados pueden deducirse de la capacidad del negocio para mantener los precios críticos a su estrategia, igual que bajar el rendimiento sobre inversiones —al menos en el corto plazo—. Por otra parte, incluso los defensores de bajo costo pueden tener dificultad para mantener su posición a largo plazo sin mantener al menos una paridad competitiva con respecto a los atributos de servicio críticos.[22]

Políticas de precios

El éxito al ofrecer precios bajos con respecto a los de los competidores debe estar positivamente relacionado con la operación de negocios del defensor a bajo costo —porque los precios bajos son la principal arma competitiva de esa estrategia—. No obstante, esta política es incongruente tanto con el defensor diferenciado como con las estrategias del buscador. Los costos más altos que intervienen en diferenciar los productos de un negocio, ya sea en calidad o servicio, requieren de precios más elevados para mantener la rentabilidad. La diferenciación también proporciona a los clientes más valor, por el que se pueden cobrar precios más altos. Del mismo modo, los costos y beneficios del desarrollo del nuevo producto y desarrollo del mercado del buscador de negocios requieren y justifican precios relativamente altos. Así, los defensores diferenciados y los buscadores raras veces se apegan a una política de bajos precios competitivos.

Políticas de distribución

Algunos observadores afirman que los negocios del buscador deben mostrar un mayor grado de *integración vertical directa* que los negocios del defensor.[23] El fundamento de este punto de vista es que el enfoque del buscador en el desarrollo de nuevos productos y mercados requiere de una información del mercado superior y de frecuente reeducación y motivación de los miembros del canal de distribución. Esto puede lograrse mejor por medio de un rígido control de los canales propiedad de la compañía. No obstante, estos argumentos parecen incongruentes con la necesidad de flexibilidad del buscador para construir nuevos canales para distribuir nuevos productos y llegar a nuevos mercados.

Tratar de mantener un control rígido sobre el comportamiento de los miembros del canal es una política más apropiada para los defensores que estén tratando de mantener posiciones fuertes para establecer mercados. Esto es particularmente cierto para los defensores que se apoyan en un buen servicio al cliente para diferenciarse de los competidores. Así, parece más probable que en negocios defensores se encuentre un grado relativamente alto de integración vertical directa, en particular en los defensores diferenciados, mientras que los buscadores se apoyan con más intensidad en los miembros de un canal independiente —por ejemplo representantes del fabricante o distribuidores al mayoreo— para distribuir sus productos.[24]

Debido a que los buscadores se concentran en nuevos productos cuando el éxito es incierto y los volúmenes de ventas son pequeños en el corto plazo, es probable que dediquen un porcentaje mayor de las ventas a *promociones comerciales* que los negocios defensores. Los buscadores se apoyan en herramientas de promoción de comercio como son descuentos por cantidad, términos generosos de créditos y otros incentivos para inducir una cooperación y apoyo de parte de los miembros del canal independiente.

Políticas de promoción

Las comunicaciones extensas de marketing también desempeñan un papel importante en la implementación exitosa de estrategias del buscador y del defensor diferenciado. La forma de esa combinación, no obstante, puede diferir bajo las dos estrategias. Debido a que los buscadores deben trabajar en forma constante para generar conciencia, estimular las pruebas y construir demanda primaria para productos nuevos y poco comunes, es probable que los elevados gastos en publicidad y promoción de ventas sostengan una relación positiva con el nuevo producto y el éxito de crecimiento en participación de estos negocios. La unidad de distribución de medicamentos de 3M, por ejemplo, dedica recursos importantes a su publicidad en revistas profesionales y en distribuir muestras de nuevos productos, así como a mantener una extensa fuerza de ventas.

Los defensores diferenciados, por otra parte, se ocupan principalmente en mantener la lealtad de los clientes establecidos al adaptarse a las necesidades de éstos y darles un buen servicio. Estos trabajos se pueden lograr mejor, en particular en industrias de bienes y servicios, por medio de una fuerza de ventas grande, bien capacitada y bien apoyada.[25] Por lo tanto, es probable que los defensores diferenciados tengan gastos más altos de parte de sus vendedores que los competidores.

Por último, los defensores de bajo costo atraen a sus clientes básicamente por el precio. Así, los elevados gastos en publicidad, promoción de ventas, o vendedores deben reducirse de la estrategia básica y pueden tener un impacto negativo en el rendimiento sobre las inversiones. En consecuencia, es probable que estos negocios tengan gastos relativamente bajos con respecto al porcentaje de ventas en actividades promocionales.

¿Qué pasa si el mejor programa de marketing de un producto no se adapta a la estrategia competitiva del negocio?

¿Qué debe hacer un administrador de marketing si el ambiente del mercado, al que se enfrenta un producto o servicio particular, demanda acciones de marketing que no son congruentes con la estrategia general del negocio al que pertenece? ¿Qué pasa, por ejemplo, si el mercado objetivo del producto se hace rápidamente más maduro y competitivo, pero se encuentra en una unidad de negocio del buscador que no tiene la estructura de costos o el personal para permitir que los precios agresivos o el excelente servicio al cliente que puedan ser necesarios para el producto compitan con éxito? ¿O, qué pasa si una tecnología de reciente aparición demanda que una categoría de producto maduro experimente un rediseño innovador, aun cuando la SBU no tenga grandes posibilidades de investigación y desarrollo del producto?

Si una unidad de negocios está enfocada a una sola categoría de producto o dominio tecnológico —como es el caso de la unidad de cintas industriales de 3M— la solución ideal podría ser que toda la unidad estratégica de negocios cambie su estrategia en respuesta a las cambiantes circunstancias en la industria. Cuando madura la categoría del producto, por ejemplo, la unidad podría pasar de una estrategia de buscador a una de analizador y, por último, a una de las estrategias defensoras.

El problema es que, como veremos en el capítulo 18, las estrategias de una implementación efectiva de diferentes negocios requieren no sólo competencias y recursos funcionales diferentes, sino que también exigen diferentes estructuras organizacionales, procesos de toma de decisiones y de coordinación, sistemas de recompensas y hasta personal. Debido a que estas estructuras y procesos internos son difíciles de cambiar con rapidez, puede ser muy difícil para toda una unidad hacer una transición exitosa de una estrategia básica a otra.[26] Por ejemplo, muchas de las SBU de Emerson Electric históricamente eran exitosas defensoras de bajo costo, pero un cambio tecnológico rápido en su industria hizo que la compañía tratara de convertirlas a analizadoras de bajo costo, que enfocarían más atención en el desarrollo del nuevo producto y mercado. Al principio, este cambio en la estrategia ocasionó un choque cultural, conflictos y resultados mixtos de operación dentro de esas unidades.

En vista de los problemas de implementación que intervienen, algunas compañías no tratan de hacer cambios importantes en las estrategias competitivas básicas de sus unidades de negocios existentes. En lugar de esto, podrían formar nuevas SBU buscadoras para indagar sobre tecnologías e industrias emergentes, más que esperar que las unidades establecidas manejen extensos trabajos de desarrollo de un nuevo producto.

Del mismo modo, cuando las entradas individuales al mercado del producto ganan posiciones exitosas en los mercados crecientes, algunas empresas las cambian de la unidad buscadora que las desarrolló hacia una unidad existente analizadora o defensora, o incluso hacia una nueva unidad estratégica de negocios (SBU), mejor adaptada para obtener utilidades cuando los mercados maduren. Por ejemplo, varios productos innovadores desarrollados en 3M, por ejemplo las notas autoadheribles Post-it, han disfrutado de suficiente éxito hasta que se formaron nuevas unidades de negocios para concentrase en defenderlas cuando sus mercados maduraron. Muchas empresas que se inician y tienen éxito finalmente se reorganizan en dos o más unidades de negocios, una para continuar buscando nuevos productos y mercados y otra para defender la oferta inicial del producto de la compañía cuando madure su mercado.

Ilustración 10.7 Jim Watkins se va de excursión

Cuando era administrador de producto en Pillsbury Company a principios de la década de 1970, James D. Watkins se convenció de que la tecnología de microondas representaba una importante oportunidad para la industria de los alimentos envasados. En consecuencia, desarrolló un plan de marketing que proponía el desarrollo innovador y la introducción agresiva de una línea de productos alimenticios que se podían cocinar en horno de microondas, comenzando con las palomitas de maíz. No obstante, la unidad de negocios para la que él trabajaba —y toda la Pillsbury Company en ese tiempo— estaba concentrada en defender sus posiciones dominantes en los mercados establecidos, principalmente por medio de extensiones incrementales de línea y mejoras en los productos. En otras palabras, buscaba más la estrategia analizadora. En consecuencia, la administración rechazó la propuesta de Watkins como demasiado riesgosa y que requería recursos y capacidades que eran escasos.

Después, Watkins renunció a Pillsbury, fundó una compañía llamada Golden Valley Microwave, atrajo capital de riesgo, contrató algunos científicos en alimentos para hacer la investigación y desarrollo necesarios, y empezó a vender palomitas de maíz ActII para microondas por medio de vendedores en gran escala como Wal-Mart. Como Watkins había pronosticado en su plan original de marketing, la disponibilidad de alimentos que se cocinaban en horno de microondas estimuló un rápido aumento en la demanda de hornos de microondas, que a su vez aumentó la demanda de más alimentos que se cocinaban en hornos de microondas. Su nueva compañía creció rápidamente, y pocos años después la vendió a Conagra en millones de dólares.

Pero no critiquemos demasiado a Pillsbury. Como buen analizador, la compañía evitó correr el riesgoso papel de ser el pionero, pues en última instancia respondió al creciente potencial de la tecnología de microondas y con todo éxito lanzó su propia línea de alimentos que se cocinaban en horno de microondas, incluyendo palomitas de maíz.

Por último, algunas empresas que son líderes tecnológicos en sus industrias pueden desviar o dar licencia a entradas individuales de mercado del producto cuando maduran, en lugar de defenderlas ante la creciente competencia y los márgenes en reducción. Este método es relativamente común en empresas como 3M y DuPont.

Debido a que el administrador de marketing responsable de la entrada a un mercado de producto determinado suele estar más al tanto de los cambios del ambiente del mercado, tiene la responsabilidad de indicar cualquier error entre lo que es mejor para el producto y las potencialidades de la unidad organizacional a la que pertenece. El experto en marketing debe desarrollar una estrategia que esté más acorde con el resultado de un análisis detallado de la información competitiva disponible para clientes, y debe presentar un fuerte caso para lograr los recursos necesarios para poner en práctica el plan. Si no se dispone de esos recursos dentro de la unidad de negocios, o si la estrategia de marketing es incongruente con las metas de la SBU o la estrategia competitiva, la administración se enfrenta a la opción de cambiar el producto a una unidad más benigna de la empresa o rechazar la estrategia recomendada. Si rechaza la estrategia, es probable que el experto en marketing tenga que hacer cambios con la estrategia para que se adapte mejor al empuje competitivo de la unidad, aun cuando se pueda perder una oportunidad atractiva. Pero si el experto tiene gran confianza en la estrategia recomendada, podría optar por renunciar a la compañía y buscar la oportunidad en otra parte, como fue el caso de Jim Watkins, como se ve en la ilustración 10.7.

PARA ANÁLISIS

- Una investigación sugiere que es probable que un negocio alcance un crecimiento de ingresos, participación del mercado y rentabilidad mayores cuando hay una buena adaptación entre su estrategia competitiva y los programas estratégicos de marketing de sus diversas ofertas de producto o servicio.
- Las estrategias competitivas al nivel de negocio pueden clasificarse en (1) estrategias de buscador enfocadas al crecimiento por medio del desarrollo de nuevos productos y mercados, (2) estrategias de defensor, orientadas principalmente a defender las posiciones sólidas en los mercados establecidos, ya sea por medio de precios bajos o por ofrecer

a los clientes un valor superior en términos de calidad de producto o servicio, y (3) estrategias de analizador, que son híbridos de las otras dos estrategias.

- Las estrategias competitivas genéricas descritas en el punto previo aplican igualmente bien a los servicios y productos físicos, a empresas que se inician con un solo producto y a corporaciones de muchas divisiones, así como a operaciones nacionales e internacionales; no es probable que cambien en forma importante debido al aumento del comercio por vía electrónica.
- Debido a que las diversas estrategias en un nivel de negocio se enfocan en diferentes metas y buscan ganar una ventaja competitiva en diferentes formas, el marketing puede desempeñar un papel diferente en cada una de las estrategias, de este modo pueden ser necesarias más acciones de marketing diferentes.
- El trabajo de quien toma decisiones de marketing es desarrollar una estrategia de marketing adecuada para su oferta, basada en evidencias, y hacer que el proyecto sea convincente para que obtenga el apoyo necesario. Si esa estrategia no se adapta a las metas o a los recursos disponibles y competencias de la unidad de negocios en la que se desarrolla el producto, la administración puede elegir cambiar el producto a una unidad más adecuada o requerir ajustes a la estrategia.

Las preguntas de diagnóstico personal, para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. El material para este ejemplo se obtuvo de *The 3M Company 2002 Annual Report* y otra información hallada en el portal electrónico de la compañía, www.3m.com; y Jerry Useem, “Scotch Tape Plus Innovation Equals?”, *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-132.

2. Stanley F. Slater y Eric M. Olson, “Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis”, *Strategic Management Journal* 22 (noviembre de 2001), pp. 1055-1067.

3. C. K. Prahalad y Gary Hamel “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review* 68 (mayo-junio de 1990), pp. 79-91.

4. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980). También puede ver Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985).

5. Robert E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy*, *Structure*, *and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978). Para otra taxonomía de estrategias competitivas que incorpora elementos de las estructuras de Porter y Miles y Snow, vea Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).

6. Charles C. Snow y Lawrence G. Hrebiniak, “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), pp. 317-335.

7. Robert Szymczak, “Drinking to the Dubious Health of Privatization”, *The Warsaw Voice*, sección de negocios, 1 de abril de 2001, en www.warsawvoice, p. 1.

8. Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (Nueva York: Free Press, 1986), pp. 94-95.

9. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), p. 575.

10. Daryl O. McKee, P. Rajan Varadarajan y William M. Price, “Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective”, *Journal of Marketing*, julio de 1989, pp. 21-35.

11. Bruce Einhorn y Ben Elgin, “The Well-Heeled Upstart on Cisco’s Tail”, *Business Week*, 28 de octubre de 2002, pp. 21-35.

12. Por ejemplo, vea “Internet Economics: A Thinker’s Guide”, *The Economist*, 1 de abril de 2000, pp. 64-66.

13. Larry Chiagouris y Brant Wansley, “Branding on the Internet”, *Marketing Management* 9 (verano de 2000), pp. 35-38; y Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene y Roger O. Crockett, “A Mass Market of One”, *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72.

14. Gordon Donaldson, *Managing Corporate Wealth* (Nueva York: Praeger, 1984).

15. Donald C. Hambrick, “Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategic Types”, *Academy of Management Journal* 26 (1983), pp. 5-26; y McKee, Varadarayan, y Pride, “Strategic Adaptability and Firm Performance”.

16. Chester Dawson, “Fuel Cells: Japan’s Carmakers Are Flooring It”, *Business Week*, 23 de diciembre de 2002, pp. 50-51.

17. Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), cap. 6.

18. Por ejemplo, vea Ronald Henkoff, “Cost Cutting: How to Do It Right”, *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 40-49.

19. Buzzell y Gale, *The PIMS Principles*, cap. 6.

20. Hambrick, “Some Tests of Effectiveness”.

21. B. Joseph Pine II, Bart Victor y Andrew C. Boynton, “Making Mass Customization Work”, *Harvard Business Review* 71 (septiembre-octubre de 1993), pp. 108-119; y Keenan y otros, “A Mass Market of One”.

22. Para más argumentos en el debate acerca de los costos relativos y los beneficios competitivos de un mejor servicio al cliente, vea Rahul Jacob, “Beyond Quality and Value”, *Fortune*, edición especial, otoño-invierno de 1993, pp. 8-11; y Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), cap. 2.

23. Miles y Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*; y Hambrick, “Some Tests of Effectiveness”.

24. Aun cuando Hambrick alega en favor de una relación inversa, los datos de este estudio de 850 SBU realmente apoyan nuestra opinión de que los defensores tienen más canales verticalmente integrados que los buscadores. Vea Hambrick “Some Tests of Effectiveness”.

25. Leonard A. Schlesinger y James L. Heskett, “The Service-Driven Service Company”, *Harvard Business Review* 69 (septiembre-octubre de 1991), pp. 71-82; y Jaclyn Fierman, “The Death and Rebirth of the Salesman”, *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 80-91.

26. Connie J. G. Gersick, “Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm”, *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 10-36; y Michael L. Tushman, William H. Newman y Elaine Romanelli, “Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution”, *California Management Review* 29 (1986), pp. 29-44.

Capítulo Once

Decisiones sobre producto

Decisiones sobre producto en un negocio de servicio[1]

A CASI NADIE LE gustan los bancos. Ya sea por las cajeras malhumoradas, las largas filas de espera, el "horario de banqueros" o las cuotas por cualquier pretexto, los consumidores están hartos. Pero Prudential, la gran compañía de seguros inglesa, estaba convencida de que las cosas no tenían que ser así. En octubre de 1998, Prudential lanzó Egg, que ha progresado hasta convertirse en uno de los proveedores de servicios financieros más exitosos de Europa.

A diferencia de muchos en la industria bancaria, Egg piensa que un servicio de excelencia al cliente es la clave para crecer. Pero, ¿puede ese servicio entregarse en línea? "El objetivo de toda la comunicación de Egg es hacer que el cliente se sienta como persona —dice Patrick Muir, director de marketing de Egg—. Deseamos hacer que el dinero sea más fácil de entender y de manejar".

Ofrecer un buen servicio al cliente es fácil de decir, pero es mucho más difícil que esté disponible de manera coherente. Egg ha tenido éxito al tomar una serie de decisiones acerca del producto que ofrece: varios servicios, en este caso más que artículos, y luego administrar su ejecución y entrega del servicio muy bien por medio de la tecnología. El servicio de banca de Egg está muy lejos de parecerse a la banca convencional, o a casi todas las otras aplicaciones de tecnología de administración de las relaciones con el cliente, que a veces ponen furiosos a los clientes en lugar de complacerlos.

¿Cuáles son las decisiones sobre producto que ayudaron a Egg a tener éxito? Primero, que ofrece a sus clientes varios canales de comunicación. Está accesible en internet, por supuesto, pero no se detiene ahí. Su Egg TV ofrece acceso interactivo desde la comodidad de la sala del hogar. Además, los 1 200 centros de llamada (call centers) asociados están disponibles las 24 horas del día para ayudar a los clientes que deseen hablar con una persona. "En realidad se conversa con alguien, más que apegarse a un guión rígido", dice Muir. Lo que Egg también hace de otro modo es ofrecer una amplia variedad de servicios financieros: verificar cuentas, ahorros, tarjetas de crédito con descuentos por devolución financiados a través de la comisión de los minoristas de Egg, hipotecas, y hasta seguros. La amplia variedad de sus servicios financieros ofrece a sus clientes hacer compras de una sola vez. Y cada cliente puede tener acceso a un balance general personal que muestra todo su activo y pasivo en una pantalla. Se pueden incluir hasta las cuentas con otros proveedores en línea.

La estrategia de canal múltiple de Egg proporciona a los clientes más puntos de acceso y les permite tener acceso a su dinero dónde, cuándo y cómo deseen. ¿En casa? Use Egg TV. ¿En la oficina? Use internet. ¿De vacaciones en la playa? Encuentre un café internet y acceda a su cuenta. Egg afirma que está comprometido con la banca móvil también, según lo vaya permitiendo la tecnología inalámbrica.

Su tecnología le ofrece un panorama completo cliente por cliente, lo cual le permite sugerir y ofrecer productos y servicios apropiados, con base en el perfil de cada cliente. "Deseamos poner grandes ofertas a disposición de nuestros clientes, las cuales pensamos que les interesarán en lugar de ofrecerles productos no deseados en campañas de ventas difícilmente exitosas", dice Muir.

Los resultados de Egg hablan por sí mismos. En 1999, ganó 22% de nuevos depósitos netos registrados en el sistema bancario del Reino Unido. A menos de 18 meses de su lanzamiento, Egg ha atraído más de un millón de clientes. Para 2002 el reconocimiento de la marca alcanzó 88% y sus clientes ascendían a más de 2.1 millones.



Cortesía Egg

"Egg fue creada para hacer una mejor banca", dice el director de marketing Muir. ¿Ha tenido éxito? Dos millones de británicos, así como un creciente número de consumidores franceses, ya que estaba en proceso de adquisición el banco francés Zebank por parte de Egg en mayo de 2002, parecen afirmarlo.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 11

Como lo ilustra el caso de Egg, las decisiones que se tomen acerca de los atributos de un producto, ya sea bienes o servicios, pueden establecer una enorme diferencia para atraer clientes. En este capítulo, examinamos la primera de las cuatro pes, las muchas clases de **decisiones de producto** que los vendedores deben tomar para proporcionar el valor que los clientes desean. Como veremos, estas decisiones incluyen las que se tomen acerca de los atributos que se han de incluir en el producto (como la decisión de Egg para ofrecer acceso a una cuenta por medio de la televisión interactiva), la forma de empacar el producto (el nivel de acceso que Egg ofrece a sus clientes), así como las decisiones acerca de las marcas, servicios relacionados con el producto, garantías, etc. Estas decisiones superan la necesidad de diferenciar los productos propios con respecto a los de los competidores, como vimos en el capítulo 9, sobre posicionamiento. Ahí también estudiamos que participar en el mercado con un producto no diferenciado puede ser riesgoso.

NOTA CLAVE

Participar en el mercado con un producto no diferenciado puede ser riesgoso.

Así, en el capítulo 11 se exponen varias preguntas decisivas a las que se enfrentan los ejecutivos de marketing al diferenciar sus ofertas de las de sus competidores. ¿Cómo debe diseñarse la oferta del producto, ya sea un bien o servicio, a fin de darle una oportunidad para que gane ventaja competitiva sostenible? ¿Qué decisiones de producto debemos tomar para entregar los beneficios y valor prometidos en nuestra frase de posicionamiento o proposición de valor? ¿Cómo pueden los productos y líneas de producto administrarse mejor para satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos del mercado, y no sólo tomar su participación de mercado de otros productos de la compañía? Por último, dada la importancia de los nuevos productos en el éxito a largo plazo de casi todas las empresas, ¿cómo puede administrarse el desarrollo de un nuevo producto, desde una perspectiva de proceso, para asegurar un flujo oportuno de nuevos productos que disfruten de una recepción favorable de parte de los clientes? Contestar estas preguntas cuidadosamente, utilizando como soporte un conocimiento del mercado actualizado y basado en evidencias, da a la compañía la mejor probabilidad de ofrecer bienes y servicios que los clientes desean, en comparación con los productos que sus ingenieros pueden crear ("¡Es la última tecnología!"), con los que sus vendedores estarán emocionados ("¡Tengo la corazonada de que el púrpura se venderá muy bien este año!"), o que gustarán mucho a su director general.



En la primera parte del capítulo exponemos el *contenido* de la toma de decisiones acerca del producto: decisiones acerca de la calidad y características de un producto, servicios relacionados, empaque, nombres de marca, etc. Estas decisiones son aplicables por igual a los productos existentes y a los nuevos. A continuación ampliamos nuestro enfoque a las decisiones acerca de las **líneas de producto**, grupos de productos relacionados como las diversas marcas de detergentes para lavandería de Unilever, o la línea de maquinillas y hojas para afeitar de Gillette. Para completar el capítulo, exponemos el *proceso* del **desarrollo de un nuevo producto**. La abundancia de evidencias recientes indica que la forma en que se maneje el proceso de desarrollo de un nuevo producto, ya sea de **productos nuevos para el mundo**, creados en los laboratorios de investigación de alta tecnología, o simples **modificaciones a un producto** o **extensiones de línea**, puede tener implicaciones importantes al momento de venderlo y, en última instancia, en el éxito o fracaso del producto.

Decisiones acerca del diseño para tener una ventaja competitiva

Un **producto** se puede definir como cualquier cosa que satisfaga un deseo o necesidad mediante su uso, consumo o adquisición. Así, los productos incluyen objetos (televisores, radios, autos), servicios (médicos, educativos), lugares (Nueva York, Moscú), personas (Tony Blair y otros políticos en cualquier parte), actividades (entrar a un concurso o visitar una clínica para perder peso) e ideas (¿ha abrazado a sus niños hoy?).

Conceptualmente, los productos deben ser considerados como medios para resolver un problema, ya que se compran por los beneficios básicos que proporcionan, no por los productos en sí. Por ejemplo, un estudiante que adquiere una calculadora está comprando una forma de resolver en forma rápida ciertos problemas matemáticos, así como de asegurarse la precisión de los cálculos. Lo importante es la forma en que el *consumidor* percibe el producto como satisfactor de una necesidad, *no* cómo ve el *vendedor* el producto. El vendedor debe convertir los beneficios deseados en un producto tangible con **funciones** o atributos que proporcionarán la satisfacción deseada de una manera mejor que los productos de la competencia. Pero los beneficios y las funciones no son lo mismo. Las **funciones** son los atributos tangibles o intangibles dados al producto por sus diseñadores. Los **beneficios** son las soluciones a problemas o necesidades del cliente entregadas por el producto. Algunas de las funciones que Egg ofrece, y los beneficios que entrega, se muestran en la ilustración 11.1. Por último, la gran mayoría de los clientes está mucho más interesada en los *beneficios* que en las *funciones,* aun cuando los ejecutivos de marketing a veces olvidan este hecho al diseñar anuncios u otros mensajes de comunicación de marketing.

NOTA CLAVE

La gran mayoría de los clientes está mucho más interesada en los beneficios que en las funciones de los productos.

Los ejecutivos de marketing bien administrados dan atención explícita a todos los atributos de sus productos, seleccionando las funciones, el empaque, las garantías y los servicios y

Ilustración 11.1

ALGUNAS FUNCIONES DE EGG Y LOS BENEFICIOS QUE OFRECE AL CLIENTE

Función	Beneficios
Banco en línea	• Disponible para los clientes 24 × 7, es decir, más horas de banca
Canales múltiples para servir a los clientes	• Uso de televisión interactiva Egg para manejar cuentas desde la comodidad de su casa • Acceso a la cuenta cuando esté de vacaciones desde un café internet, y desde su PC en casa o trabajo • Centro de llamada (call center) disponible para los clientes que hablan por teléfono
Único banco en línea	• El banco tiene un costo más bajo, el cual se transfiere a los clientes por medio de: • tasas de interés más competitivas en tarjetas de crédito • tasa de interés más alta en cuentas de cheques y ahorros • Capaz de ofrecer a los clientes nuevos productos más rápido que los bancos tradicionales
Agregación de la cuenta del usuario y de cuentas de otras instituciones financieras	• Permite a los clientes de Egg obtener una sola visión de sus finanzas actuales en todas sus tarjetas de crédito y cuentas bancarias • Permite a los clientes ver más fácilmente las oportunidades de ahorro (es decir, cambiar saldos a la tarjeta de crédito de interés más bajo).

los nombres de marca que ayudarán a la entrega de los beneficios buscados por el mercado objetivo del producto (vea la ilustración 11.2). En la primera mitad de este capítulo nos ocupamos de lo que es necesario abordar para tomar estas decisiones.

Bienes y servicios: ¿son iguales las decisiones?

¿Qué es un servicio? Como ya vimos en el capítulo 10, los servicios se pueden considerar como *intangibles* y los bienes como *tangibles.* Así, los servicios raras veces se pueden experimentar antes de la venta, en tanto que los bienes tangibles se pueden experimentar directamente, y hasta probarse, antes de la compra.

El rubro de servicios de la economía de Estados Unidos constituye alrededor de 75% de todos los empleos no agrícolas y más de la mitad del producto interno bruto (PIB) del país.[2] En años recientes, la productividad del sector de servicios de Estados Unidos ha aumentado en forma considerable, a tal punto que rebasa a sus similares europeos y japonés por un amplio margen.[3] Estados Unidos es el exportador e importador más grande del mundo en servicios comerciales, y éstos constituyen 18% del total del comercio mundial.[4] Las economías más desarrolladas siguen tendencias similares. (La ilustración 11.3 muestra un estudio de estos servicios desde un punto de vista internacional).



Hay varias razones de la creciente importancia de servicios en Estados Unidos, Europa y Japón, pero las dos más importantes son los cambios en el crecimiento económico y el estilo de vida. Dado el gran número de mujeres que ahora trabajan fuera de casa (en Estados Unidos, más de 70% de mujeres de entre 18 y 44 años), la demanda del cuidado de niños, quehaceres domésticos y servicios para ahorrar tiempo han aumentado en forma considerable. Otro factor del estilo de vida es el creciente interés en el acondicionamiento físico, que, a su vez, ha incrementado la demanda de servicios de acondicionamiento físico y recreativos. A medida que aumenta el tamaño de la población envejecida, se expande la necesidad de servicios relacionados con la

Ilustración 11.2

EL CONCEPTO DE PRODUCTO AUMENTADO

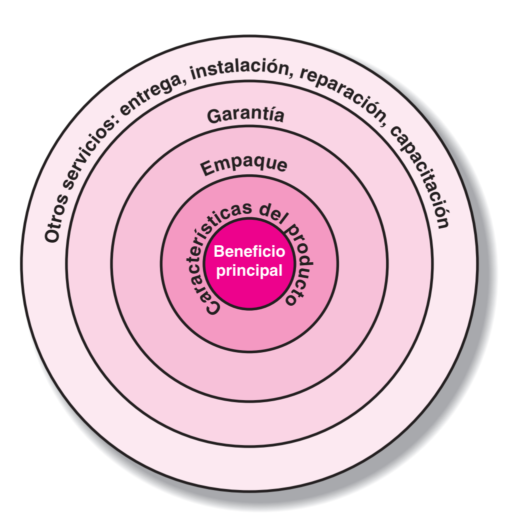


Ilustración 11.3 Aspecto internacional de los servicios

Se estima que alrededor de 25% de todo el comercio internacional es de servicios. Pero éste puede ser un porcentaje demasiado bajo porque no se requiere que todos los servicios tengan declaración de exportación o pasen por una barrera arancelaria en la aduana. Los servicios que no se consideran incluyen publicidad, contabilidad, consultoría, servicios legales y seguros, todos los cuales tienen un rápido crecimiento.

Al principio, las compañías de servicios que entraban a los mercados internacionales lo hacían principalmente para satisfacer a sus clientes nacionales. Hoy en día, la principal razón es buscar nuevas oportunidades de mercado. Debido a que producir y consumir servicios es una operación inseparable, la exportación de servicios a veces es difícil. Los avances en computación y telecomunicaciones, sin embargo, han hecho posible proporcionar servicio al cliente, desarrollar y programar software y muchas otras clases de servicios remotos, desde dondequiera que la capacidad se encuentre disponible al menor costo.

El obstáculo más grande para la continua expansión de los servicios internacionales es el proteccionismo, que incluye restricciones a favor de los mercados locales; cada vez más se erigen barreras comerciales directas e indirectas que se han estructurado en varios niveles. También hay una creciente preocupación por cómo manejar la transmisión de información electrónica que cruza fronteras, no sólo en términos de derechos humanos sino también en cómo aplicar impuestos a la información.

Fuente: Phillip R. Cateora, *International Marketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), p. 436, con autorización de McGraw-Hill Companies.

Ilustración 11.4

IMPLICACIONES DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA CLASIFICACIÓN DE BIENES DE CONSUMO

	Ejemplos	Elementos de estrategia resaltados
Bienes y servicios de conveniencia	Dentífricos, jabón, hojas de afeitar, revistas, muchos alimentos envasados, corte de cabello	Distribución máxima (disponibilidad de producto), publicidad al consumidor (conciencia y reconocimiento de marca), promoción en el punto de venta (exhibición en tienda)
Bienes y servicios de compra	Televisores a color, autos, aparatos importantes, casas, reparación de autos, médicos familiares	Disponibles en un número limitado de tiendas, venta personal importante, limitado a una extensa publicidad, el vendedor a veces ofrece financiamiento, garantías y servicio posventa
Bienes y servicios de especialidad	Instrumentos musicales, equipos estéreo, algunas marcas de ropa para hombres, asesores universitarios	Distribución limitada, precio elevado, mucha publicidad para promover la unicidad de la marca y para informar sobre el lugar de disponibilidad local
Bienes y servicios no buscados	Ciertos servicios médicos, seguro de responsabilidad personal, enciclopedias	Promoción agresiva, incluyendo la venta personal

salud. Por último, el incremento en el número y complejidad de los bienes ha estimulado un aumento en la demanda de servicios de reparaciones. Los servicios de negocios (mantenimiento, financiamiento, investigación de mercados, publicidad) también han crecido a un ritmo alto.[5] Como hemos visto con Egg, los principios involucrados en la toma de decisiones de productos aplican tanto a los servicios como a los bienes. Por lo tanto, cuando en este libro hablamos de **producto** nos referimos a **bienes** y **servicios**. Como se ve en la ilustración 11.4, diferentes clases de bienes y servicios exigen estrategias de mercado variables, pero el contenido y los procesos de toma de decisiones para bienes y servicios son semejantes.

NOTA CLAVE

*Cuando en este libro hablamos de **producto** nos referimos a **bienes** y **servicios**.*

Ilustración 11.5

OCHO DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS BIENES

1. El *rendimiento* tiene que ver con las características de operación básicas de un producto. Para un automóvil, esto se traduce en características como aceleración, kilómetros por litro, facilidad de manejo y comodidad. El ambiente individual y el uso determinan qué características son importantes y cuál es su importancia.
2. Las *funciones* son características del producto que están diseñadas para aumentar el atractivo del funcionamiento del producto. En los autos, algunos ejemplos serían descongeladores de la ventanilla trasera, potencia, control de viaje y bolsas de aire en las puertas laterales.
3. La *confiabilidad* es la probabilidad de que un producto funcionará de manera satisfactoria en un periodo determinado. Debido al costo de las reparaciones y al tiempo fuera de servicio, la confiabilidad es una dimensión sumamente importante para los automóviles y la maquinaria pesada.
4. La *conformidad* es la medida en que las características de operación de un producto satisfacen ciertas especificaciones.
5. La *durabilidad* es una medida de la vida útil de un producto. Tiene dimensiones técnicas (sustitución) y económicas (costos de reparación).
6. La *eficiencia* se refiere a la rapidez y facilidad de obtener una reparación competente.
7. La *estética* tiene que ver con la forma en que un producto se ve, se siente, suena, sabe y huele. Estas características son subjetivas y están relacionadas con la forma en que el consumidor percibe la calidad.
8. La *calidad percibida* frecuentemente es el resultado del uso de medidas indirectas porque el consumidor puede carecer de información o no entenderla acerca de los atributos del producto. Así, las percepciones pueden derivarse de indicaciones como el precio, nombre de la marca, publicidad, prestigio y país de origen.

Fuente: Adaptado con la autorización de The Free Press, División de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge,* de David A. Garvin. Copyright © 1988 de David A. Garvin. Todos los derechos reservados.

Decisiones sobre la calidad y características de un producto

Una frase de posicionamiento bien creada, o proposición de valor, desempeña un papel importante en el diseño de productos, ya sea bienes o servicios. A los diseñadores del producto les dice qué beneficios han de entregarse, de modo que puedan saturar al producto con las funciones necesarias u otros atributos, como los que hemos visto en Egg, para entregar esos beneficios. El posicionamiento deja clara la forma en que el producto, por ejemplo una cuenta con Egg, debe diferenciarse de otros productos en su categoría.

Como hemos visto en el capítulo de posicionamiento, los productos pueden diferenciarse por medios físicos y de percepción. Una dimensión importante en la que los bienes o servicios se diferencian físicamente es con base en la calidad, buscando ser mejores en algún sentido a la vista de los clientes que los productos de la competencia. La diferenciación en calidad puede darse en cualquiera de las ocho dimensiones de calidad para bienes o las cinco dimensiones de calidad del servicio, como se muestra en las ilustraciones 11.5 y 11.6.

NOTA CLAVE

¿Cómo deben tomarse las decisiones acerca de las características de un producto?

Entonces, ¿cómo deben tomarse las decisiones acerca de las características de un producto? En general, los criterios de elección de los consumidores se limitan relativamente a pocos atributos o dimensiones de calidad para una categoría determinada de producto. Así, casi todos los productos incluyen sólo algunas pocas dimensiones de calidad como base para que compitan. Las decisiones acerca de qué dimensiones de calidad deben diseñarse en un producto son activadas por otras opciones tomadas antes acerca del mercado y posicionamiento del producto. Cuando el producto y su categoría, sus usos y sus usuarios están bien definidos, se pueden emplear las técnicas de investigación de mercado que estudiamos en el capítulo 7, para determinar las necesidades del consumidor y evaluar sus preferencias por los productos que tienen varias características. Por ejemplo, al diseñar los asientos de su automóvil Infinity J-30 para venderlo en Estados Unidos, Nissan probó más de 90 muestras de cuero antes de seleccionar tres cuyo olor atrajera más a los consumidores estadounidenses.[6] En la ilustración 11.7 se estudian algunas técnicas analíticas (y paquetes de software para ejecutarlas) que por lo común se emplean para determinar el mejor conjunto de características de un producto.

Ilustración 11.6

CINCO DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

1. La *tangibilidad* constituye el aspecto de las características físicas asociadas con el servicio. Para un dentista, las dimensiones tangibles incluyen la decoración de su consultorio, la comodidad y condiciones del equipo e instalaciones, y el aspecto del dentista y sus asistentes.
2. La *confiabilidad* se refiere a la seguridad asociada al servicio efectuado. ¿El trabajo del dentista lleva mucho tiempo? ¿El tratamiento no ocasiona dolor una vez terminada la sesión en el consultorio?
3. *Tiempo de respuesta* es la prontitud y amabilidad de quien realiza el servicio. ¿El dentista mantiene esperando a sus pacientes o los ve mediante cita? ¿Ve al paciente rápidamente en una emergencia?
4. La *seguridad* es la competencia, cortesía y credibilidad con la que cuenta el servicio. ¿Está el dentista debidamente capacitado y certificado? ¿El personal es cortés?
5. La *empatía* es el grado al que el proveedor del servicio se comunica con el cliente y entiende las necesidades y preocupaciones del cliente. ¿El dentista ofrece y explica los méritos de diferentes opciones de tratamiento? ¿Responde cuidadosamente las preguntas de pacientes?

Fuente: Adaptado con la autorización de The Free Press, División de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Delivery Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations,* de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Copyright © 1990 por The Free Press. Reservados todos los derechos.

Ilustración 11.7

HERRAMIENTAS DE APOYO PARA DECISIONES DE MARKETING EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE UN NUEVO PRODUCTO

Herramienta o técnica	Paquetes de software	Lo que hacen
Software de desarrollo de marca	NamePro® de los Namestormers, www.namestormers.com	Ayuda a crear marcas distintas y recordables para los bienes y servicios
Despliegue de función de calidad	QFD/CAPTURE; vea www.qfdcapture.com	Mide el punto de encuentro entre las necesidades conocidas del cliente, características de ingeniería, y las funciones de diseño del producto para evaluar las preferencias del producto
Análisis conjunto	Varios programas de Sawtooth Software, vea www.sawtoothsoftware.com	Evalúa los acuerdos preferidos de los consumidores entre diferentes atributos del producto

En algunas situaciones, en especial cuando la tarea es diseñar un producto que es un descubrimiento pero que difiere mucho de los productos anteriores, es menos probable que la investigación tradicional de mercado obtenga la información necesaria para diseñar un nuevo producto. Para tales situaciones, se han desarrollado nuevas técnicas que van más allá de lo que los consumidores pueden fácilmente articular y que descubren necesidades que todavía no han identificado. El diseño por empatía, la técnica que observa a los clientes actuales o en prospectos en sus ambientes ya sea en casa, en el trabajo, o en cualquier lugar, se describe en la ilustración 11.8. El empleo de técnicas tales como diseño por empatía es una forma de responder a quienes critican que los procesos de decisión excesivamente conducidos por el cliente pueden dejar ciegas a las compañías respecto a las necesidades de los clientes a quienes aún no presta servicio. Las compañías que adoptan una verdadera **orientación de mercado** utilizan técnicas como éstas para obtener una visión más amplia de sus mercados de la que pueden dar sus clientes actuales.

Decisiones sobre la aplicación de marca



La **aplicación de marca** identifica y ayuda a diferenciar bienes o servicios de un vendedor con respecto a los de otro. Consta de un nombre, signo, símbolo o alguna combinación de éstos. Un **nombre de marca** es la parte que se puede vocalizar (BIC, Bennetton, Sony). Un **distintivo de marca** es algo que no se puede verbalizar, como por ejemplo un símbolo, diseño o empaque único (la lata Red Bull Silver, los arcos de McDonald's, el niño de las rosquillas de Pillsbury). Una **marca de fábrica** es simplemente un nombre o alguna parte de un nombre que legalmente pertenece en forma exclusiva a un vendedor dado.

Ilustración 11.8

EL DISEÑO POR EMPATÍA DESCUBRE NUEVAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

El diseño por empatía, un diseño cualitativo de un producto y técnica de investigación de mercado, observa a los clientes en sus propios ambientes para descubrir necesidades que no puedan o no es probable que articulen bajo situaciones tradicionales, se recurre a las técnicas cualitativas o cuantitativas, tales como grupos de enfoque, entrevistas de profundidad, o encuestas. El proceso de diseño empático incluye cinco pasos:

1. *Observación:* Son críticas las decisiones acerca de quién debe ser observado, quién debe hacer la observación y lo que los observadores deben estar observando. Por lo general, se emplea un equipo de observadores que tienen diferente perspectiva: especialista en factores humanos, un ingeniero, un diseñador, etcétera.
2. *Captura de información:* Casi todos los datos se reúnen a partir de indicaciones visuales, auditivos o sensoriales, a veces utilizando grabadoras de audio o de video, o hasta dibujos aproximados, para registrar los datos.
3. *Reflexión y análisis:* El equipo de investigación se reúne con otros colegas para reflejar lo observado y revisar sus datos visuales y de texto.
4. *Reunión de trabajo para llegar a soluciones:* Este paso se usa para transformar las observaciones de investigación en representaciones gráficas o visuales de posibles soluciones a problemas o necesidades de los clientes.
5. *Desarrollo de prototipo:* Los prototipos se emplean para aclarar el concepto y obtener más retroalimentación de otros, incluyendo diseñadores y clientes potenciales.

Una descripción completa del proceso de diseño empático se puede hallar en Leonard y Rayport (1997).

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. De "Spark Innovation Through Empathic Design", de Dorothy Leonard y Jeffrey F. Rayport, noviembre-diciembre. Copyright © 1997 por Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

La marca es importante para los consumidores porque simplifica las compras, facilita el proceso de información relacionada con opciones de compra, proporciona la confianza de que el consumidor ha tomado la decisión correcta, ayuda a asegurar la calidad y, a veces, satisface ciertas necesidades de estatus. La marca también beneficia a vendedores al mejorar:[7]

- La efectividad de sus programas de marketing, en particular los referentes a promociones.
- Lealtad a una marca, lo que lleva a mayor rentabilidad porque generalmente cuesta menos retener clientes que adquirir nuevos.
- La oportunidad para lanzar con éxito extensiones de una marca.
- Precios y márgenes que resultan de una ventaja competitiva.
- Relaciones con el canal.

A través de sus esfuerzos de aplicación de marca, una compañía mejora su posición de equidad de marca, que consta de cuatro categorías principales de propiedad: conciencia del nombre de la marca, lealtad a la marca, calidad percibida y asociación de marca. Así, dado el poder de aplicación de marca que mejora el valor, no es de sorprenderse que cada vez se preste más atención a administrar marcas, en especial en términos de desarrollar una identidad ganadora de marca. Esto último se estudiará en el capítulo 14, en el que nos concentramos en la publicidad.

Aquí, el problema de decisión es qué marca dar a un nuevo producto. Esta decisión puede involucrar el desarrollo una nueva marca, como hizo Toyota cuando introdujo sus autos Lexus de alto valor en Estados Unidos, o utilizar una de las marcas existentes de la compañía, como hizo Toyota con la introducción de sus modelos Toyota Echo en 1999.

NOTA CLAVE

Aquí, el problema de decisión es qué marca dar a un nuevo producto.

Estrategias para la administración de la marca Una compañía tiene varias opciones de estrategias para la administración de una marca, una de las cuales es asignar un nombre de marca a cada producto individual o emplear una estrategia de marca de familia. Una **manejo de marca individual** requiere que la compañía proporcione a cada producto o línea de productos un nombre distintivo. Este tipo de aplicación de marca es practicado por empresas como Procter & Gamble (detergente Tide y Ariel, pasta dentífrica Crest), Diageo (vodka Smirnoff, cerveza

Guiness, crema irlandesa Baileys, tequila José Cuervo) y hoteles Accor (Mercure, Novotel, Motel 6). La estrategia de aplicación de una marca individual reduce el riesgo de una compañía de que un fracaso no se asocie fácilmente con los otros productos de la empresa. Además, permite que una compañía compita por medio de lanzamientos múltiples dentro de la misma clase de producto.

Cuando se desarrolle una nueva marca, ya sea en una compañía nueva o en una existente, una decisión clave es si hacer que la marca claramente indique lo que el producto es o para qué es (*Burger* King, *Pizza* Hut, galletas exclusivas *Healthy*) o desarrollar una marca cuyo significado deba construirse (BMW, Nestlé, McDonald's). Este último método puede hacer más fácil y menos costoso fomentar la conciencia de mercado y obtener una prueba del cliente al principio, pero puede limitar la flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes de mercado (vea el cambio del nombre de Kentucky Freid Chicken a KFC cuando *frito* se hizo un atributo negativo debido a las tendencias a comer alimentos más sanos). Este método, no obstante, es visto por algunos como genérico y aburrido, y puede hacer más difícil fomentar una imagen y diferenciar la marca propia. Al Ries, líder del posicionamiento, dice que este último método, por medio del cual una marca se basa en su propio nombre distintivo (eBay, Amazon.com), es probablemente mejor que el método genérico (Auction.com, Books.com) en el mercado tan cambiante y competitivo de hoy día.[8]



La **estrategia de marca de familia** consiste en emplear el mismo nombre de marca para agrupar productos o líneas de producto. Hay diversas variaciones de la aplicación de marcas de familia incluyendo su uso principalmente con artículos relacionados (sopas Campbell y las aspiradoras Dyson), su uso con todos los artículos de la compañía sin considerar si están relacionados con su finalidad (General Electric es un ejemplo) y el uso del nombre de una familia combinado con nombres individuales de producto (cereal Kellogg's Raisin Bran).

Los argumentos principales para utilizar una aplicación de marca de familia son los gastos reducidos y la transferencia de satisfacción al cliente de un producto a otro que lleve el mismo nombre. Esto último hace más fácil lanzar modificaciones del producto como son nuevos tamaños y tipos de paquete, o nuevos sabores y variedades, y nuevos productos, como cuando Nike extendió su marca para abarcar ropa deportiva. La aplicación de una marca de familia también puede aumentar el impacto de los estantes en las tiendas y hacer factible la promoción de una línea de productos que comprenda muchos artículos de bajo volumen.

En ciertas circunstancias, la aplicación de marca de familia no es una buena estrategia. Por ejemplo, cuando la marca de familia cubre productos que varían en calidad, los consumidores se confunden acerca de qué calidad esperar. Del mismo modo, extender un nombre de marca a un producto inadecuado puede manchar el prestigio de calidad de toda la línea.

Otras estrategias incluyen *marcas múltiples* y *globalización*. Las primeras utilizan nombres múltiples de marcas con una sola oferta de producto o servicio. Para tener éxito, el nuevo producto debe abrir otro segmento o agregar valor en segmentos existentes. Algunos ejemplos son el auto Smart (Mercedes-Benz y Swatch) y los helados Baileys Irish Cream de Häagen-Dazs. Las marcas múltiples apenas se inician a nivel mundial pero se espera que crezcan.



Construir una marca mundial a veces es difícil por varias razones: el significado del nombre de la marca que evoca asociaciones negativas en algunos países, la presencia de fuertes marcas locales y las cuantiosas inversiones requeridas. Aun así, si tienen éxito, los efectos de escala pueden aumentar en forma considerable las ventas y utilidades. Las marcas de mayor éxito en el mundo incluyen a Coca-Cola, Kellogg's, Nike, Starbuck, McDonald's, Kodak, Marlboro, IBM, American Express, Sony, Mercedes-Benz y Nescafé.[9]

Marcas de minorista y distribuidor En años recientes, las **marcas de tienda** (o marcas propias) de alta calidad han ganado considerable terreno contra las marcas nacionales. Estas etiquetas representan más de 50 000 millones de dólares en ventas en supermercados en Estados Unidos y 20% de las ventas unitarias en supermercados. Las marcas privadas también están disfrutando de mayor éxito en Europa, logrando 41% de participación en volumen del mercado en el Reino Unido, seguido por Bélgica con 36.4% y Alemania con 31%.[10]

La explicación de la creciente importancia de las marcas de tienda es que durante la década de 1980 las marcas nacionales y mundiales regularmente aumentaron sus precios junto con



distribuciones masivas de cupones, con lo cual entrenaron a los consumidores a comprar a un precio. También emprendieron un gran número de extensiones de línea y, en general, se enfocaron menos en la equidad de marca. Estas tiendas de descuento de rápido crecimiento como Wal-Mart y Carrefour de Francia han avanzado agresivamente para aprovechar la vulnerabilidad de precio de numerosas marcas nacionales. Las marcas fuertes de los minoristas también han adquirido importancia en el comercio de artículos no alcohólicos. Ralph Lauren, The Limited y varios minoristas europeos como Burberry y Laura Ashley han abierto sus propias tiendas en Estados Unidos.

Pero hay algunas tendencias contrarias a esto. Varias compañías de artículos de consumo han sido adquiridas en los últimos años a múltiplos considerables de su valor en libros por el valor de sus nombres de marca (por ejemplo, la adquisición de Richardson/Vicks por Procter & Gamble y varias marcas de licores por Diageo). El razonamiento que hay detrás de estas adquisiciones es el alto costo de crear una marca bien conocida y el bajo éxito de los nuevos productos. Así, comprar marcas conocidas ha sido una forma rápida de crecer.

Decisiones sobre los empaques

El empaque de un producto sirve para varias funciones: protegerlo, facilitar el uso y promoverlo, así como dar información acerca del producto y su empleo. Proteger un artículo bajo diversas condiciones de temperatura y humedad, así como de que sea aplastado o dejado caer durante su manejo, no es cosa fácil.

Debido a la creciente competencia entre marcas dentro de las tiendas, las envolturas o empaques se han convertido en una extensión del producto y en una forma de identificar y diferenciar productos que pueden llevar a aumentar la lealtad. La envoltura con frecuencia facilita el uso del producto, como ocurre con las latas de aerosol y las botellas desechables e irrompibles. El envase también puede aumentar la seguridad del consumidor, como lo demuestran los tapones a prueba de niños en los medicamentos y los paquetes resistentes a pisadas.

NOTA CLAVE

El empaque puede dar a un producto un gran apoyo promocional en el punto de compra. Muchos más clientes potenciales pueden ver el envase que ver la publicidad, y en ocasiones más oportunas.

El empaque puede dar a un producto un gran apoyo promocional en el punto de compra. Muchos más clientes potenciales pueden ver el envase que ver la publicidad, y en ocasiones más oportunas. Cada vez más vendedores están tratando de desarrollar un diseño común de empaque para sus productos, con lo cual crean un mayor impacto en el consumidor. Debido a que los consumidores compran un gran porcentaje de artículos en el supermercado llevados por el impulso, el empaque es especialmente importante para esos artículos. El empaque también puede desempeñar un papel importante en el marketing de servicios. Los trajes azules y camisas blancas que visten los consultores de estrategia de alto precio son un ejemplo. La distintiva decoración de una tienda de diversas cadenas de salones de belleza es otro.

Cada vez más, las empresas reconocen la necesidad de usar envases que toman en cuenta el ambiente. Dada la creciente preocupación por los desechos sólidos, actualmente se utilizan materiales más reciclables y biodegradables.

Decisiones sobre servicios y garantías

El componente de servicio de un producto puede incluir varias actividades; las siguientes son las más comunes:

- Confiabilidad en la entrega
- Garantía
- Reparación y mantenimiento (incluyendo tiempo de respuesta, disponibilidad de piezas de repuesto y efectividad)
- Eficiente manejo de quejas
- Disponibilidad de crédito
- Atención rápida a las preguntas

- Capacitación del personal de compras
- Rápida solución a las quejas
- Cotizaciones de precios rápidas
- Procesamiento ágil de los pedidos

Las compañías que sobresalen encuentran una ventaja competitiva importante en el servicio. En casi todos los mercados, éste es una parte significativa de la clasificación de la calidad de una compañía; en muchas, es más importante que el producto en sí. El servicio no es sólo un arma competitiva; también afecta grandemente el nivel general de rentabilidad, puesto que comúnmente cuesta más obtener un nuevo cliente que mantener uno ya existente. Cuanto más sensible al servicio sea el mercado (la importancia del servicio contra los atributos físicos), mayor es la oportunidad de obtener utilidades. Para ser efectivo, el programa de servicio de una compañía debe contener normas de operación y ser vigilado en forma más regular.

NOTA CLAVE

Las garantías pueden desempeñar papeles importantes en la reducción del riesgo de compra por parte de un cliente y en mejorar las percepciones de calidad, con lo cual aumentan las ventas.



Las garantías pueden desempeñar papeles importantes en la reducción del riesgo de compra por parte de un cliente y en mejorar las percepciones de calidad, con lo cual aumentan las ventas. La frase publicitaria del minorista de ventas por catálogo Lands'End "Garantizado, punto" es uno de estos ejemplos. Del mismo modo, la oferta de Dell de garantías ampliadas a tres años en su portal, por las computadoras que vende por medio de internet, ayuda a reducir cualquier preocupación que pudieran tener los clientes acerca de comprar productos Dell no vistos, pero las garantías son sólo parte de la historia en asegurar la satisfacción del cliente. A veces, los productos no funcionan como se planea, y los clientes tienen experiencias no satisfactorias con ellos que llevan a la compañía a ir más allá de los términos de sus garantías. El caso de Bridgestone Corp., el fabricante de neumáticos Firestone, y su manejo de problemas de seguridad con las llantas Wilderness AT de Firestone en los vehículos Explorer de Ford, muestra lo costoso, en vidas humanas y términos financieros, que puede ser la operación de un producto y los problemas de seguridad (vea la "Perspectiva ética" 11.1). Este caso también destaca la forma en que pueden entrar en juego los problemas éticos que rebasan la intención original de una garantía.

Manejo de líneas de productos para atraer clientes y rendimiento de utilidades

El que una **línea de producto** sea demasiado corta o larga depende de la medida en la que se puede segmentar el mercado y de la forma en que la compañía desea posicionarse. Mucho también depende de en qué etapa está la evolución del mercado/producto. Durante las primeras etapas es deseable una línea de producto corta, a causa de las dificultades de manejar una línea larga. Es más rentable debido a las economías de escala y a que simplifica los inventarios de la compañía y de sus miembros del canal. A la larga, no obstante, una línea corta se pone bajo fuego cuando los competidores segmentan el mercado y desarrollan productos más especializados para satisfacer las necesidades de estos segmentos. Así, para seguir en operación y con prosperidad, las líneas cortas deben estar posicionadas de manera única contra los competidores, y la compañía debe ser capaz de mantener la ventaja diferencial de la línea.

En años recientes, cada vez más empresas buscan estrategias de expansión de productos. Lo hacen así para crecer al atender más segmentos, para minimizar amenazas de la competencia a líneas pequeñas, para satisfacer las demandas de algunos clientes de varios artículos bajo una sola marca y como arma de corto plazo para ganar más control sobre el espacio limitado en los estantes, con lo que es más difícil que un competidor expanda su línea.[11]

NOTA CLAVE

El problema es que cuando aumenta la línea, se hace más difícil posicionar productos individuales para evitar una canibalización.

El problema es que cuando aumenta la línea, se hace más difícil posicionar productos individuales para evitar una canibalización que reduzca los efectos de escala impuestos por los productos de más antigüedad, afectando así la



PERPECTIVA ÉTICA 11.1

La decisión de Bridgestone/Firestone de retirar un lote de llantas enfurece a los consumidores y afecta el precio de sus acciones

En agosto de 2000, Bridgestone/Firestone Inc. retiró 6.5 millones de neumáticos que la Ford Motor Company había instalado como equipo original en sus camionetas Explorer, muy solicitadas, así como en otras camionetas y camiones ligeros. Las llantas habían sido sometidas a investigación por un problema de separación en sus superficies de rodamiento, como consecuencia de casi 300 reportes de falla que supuestamente resultaron en decenas de lesiones y 46 fallecimientos en Estados Unidos, más otras lesiones y muertes en otros países. No obstante, lo que más enfureció a los consumidores y a sus defensores no fue que las llantas parecieran estar defectuosas, ya que la mayoría de los consumidores entienden que los problemas de un producto aparecen ocasionalmente a pesar de los mejores esfuerzos de los fabricantes por evitarlos. Lo que los enojó fue la decisión de Firestone de retirarlas, proceso que le tomó muchos meses, posiblemente hasta un año, porque no tenía suficiente inventario para cambiar las llantas de una sola vez. Si éstas eran inseguras, los consumidores deseaban que se les cambiaran de inmediato. Carlos Perdue, de 79 años, administrador retirado de los talleres Ford en Michigan, dijo: "No voy a esperar un año a que me cambien mis llantas".

Los observadores de la decisión de Firestone para enfrentar la retirada cuestionaron la postura de Firestone en términos éticos. Si las llantas eran inseguras (John Lampe, vicepresidente ejecutivo de Firestone, finalmente reconoció en septiembre de 2000 que la compañía había hecho llantas malas), ¿por qué no estaba Firestone dispuesta a enfrentarse a ese hecho, y dejar que los consumidores cambiaran sus llantas por otras hechas por cualquier fabricante, en lugar de esperar a que les proporcionara sus propias llantas de repuesto? ¿Por qué no actuó con más prontitud cuando los reportes de llantas defectuosas empezaron a aparecer hacía ya seis meses? "Por eso lo hicieron hasta ahora —dijo Stephen Greyser, maestro de marketing en la Harvard Business School—. El hecho de que la compañía tome su turno al bat me dice que en realidad nunca tuvieron al consumidor como principal interés en su pensamiento". Como señaló un ex ejecutivo de Bridgestone/Firestone: "No tienen ni idea de cómo manejar esto".

Las acciones de Bridgestone Corp. cayeron a 1 849 yenes siguiendo la decisión de retirada, bajó de alrededor de 2 500 yenes en que estaba la cotización antes de que empezaran a aparecer las noticias sobre los problemas de las llantas. Una encuesta a consumidores estadounidenses, hecha en septiembre de 2000, reveló que la forma en que Firestone retiró los neumáticos influyó de manera "extremadamente probable" o "muy probable" las decisiones de comprar productos Firestone de 67% de los consumidores. Noriaki Hirakata, de Morgan Stanley Dean Witter, de Tokio, proyectó que el ingreso mundial de Bridgestone Corp. caería de 19 700 millones de dólares en 2000 a 17 800 millones en 2001, como consecuencia del fiasco. Evidentemente, es muy probable que las llantas defectuosas y el mal manejo ético de la consiguiente retirada de las mismas redunde en un mal rendimiento del negocio para Firestone en el futuro.

Fuente: Timothy Aeppel "Firestone Set to Replace 6.5 Million Tires", *The Wall Street Journal,* 10 de agosto de 2000, p. A3; John O'Dell y Edmund Sanders, "Firestone Recall May Take a Year", *Denver Post,* 10 de agosto de 2000, p. A1; Todd Zaun "Bridgestone to Take Charge of $345 Million", *The Wall Street Journal,* 11 de agosto de 2000, p. A6; Stephen Power y Clare Ansberry, "Bridgestone/Firestone Says It Made 'Bad Tires'", *The Wall Street Journal,* 13 de septiembre de 2000, p. A3; Irene M. Kunii y Dean Foust, "'They Just Don't Have a Clue How to Handle This'", *Business Week*, 18 de septiembre de 2000, p. 43.

rentabilidad neta de la línea. Además del problema de estrategia a corto /largo plazo, otras decisiones sobre la línea de producto son **complementar la línea**, **ampliar la línea**, **extensión de la línea** y **abandono de producto**. Todos, excepto el último, comprenden agregar a la longitud de la línea presente.

Complementar la línea

Esta estrategia extiende la línea de producto al agregar artículos dentro del límite presente. Su objetivo es satisfacer a más clientes, aumentar las ventas y las utilidades, tranquilizar a los distribuidores que desean un proveedor de línea completa y rechazar a los competidores. La mayor parte de las empresas de bienes de consumo aumentan la longitud de sus líneas de producto durante el periodo de crecimiento al agregar o cancelar características. Así, por ejemplo, Mercedes ha agregado un vehículo sport de uso general para todo terreno. Debido a la tentación de agregar artículos, el llenado de línea da como resultado una línea demasiado larga desde un punto de vista económico; de aquí la necesidad de un análisis periódico de línea de producto.

Amplitud de la línea

Esta estrategia comprende la ampliación de la línea de producto más allá de su límite actual. En general, los fabricantes de aviones como Boeing y Airbus han expandido el tamaño de sus aviones. La amplitud de la línea de producto, literalmente, en este caso, puede ir hacia arriba o hacia abajo, o hacia ambas direcciones. Una decisión de ampliar la línea también puede consistir en pagar más, como en el caso de la adición de líneas de precio más elevado. JC Penney, el minorista estadounidense de líneas suaves (nombre que se le da a las líneas que no son duraderas), con el tiempo ha aumentado el precio de muchas de sus líneas. En la estrategia de ampliación hacia arriba no se lleva a cabo sin sus riesgos, ya que los consumidores pueden no creer que la compañía haga un producto de mayor calidad.

Una ampliación hacia abajo comprende agregar productos para prestar servicio al extremo inferior del mercado; por ejemplo, Mercedes agregó un miniauto (en Europa) de casi un metro más corto que cualquiera de sus otras líneas y que se vende en sólo 20 000 dólares. Los riesgos involucrados con un alargamiento hacia abajo son principalmente que la menor calidad del nuevo producto puede disminuir la imagen de calidad general de la compañía, y que los intermediarios de canal puedan no apoyar el movimiento debido a sus menores márgenes.



Las empresas toman decisiones sobre la amplitud de línea en ambas direcciones cuando tienen una oferta de mediana escala y buscan dominar el mercado al expandirse hacia arriba o hacia abajo, como lo ha hecho Toyota. Las estrategias de alargamiento o ampliación de la línea hacia arriba o hacia abajo son esencialmente enfocadas a incrementos. Las empresas pueden así explotar sus actuales recursos tecnológicos, de manufactura y de marketing, al reducir los riesgos inherentes a la introducción de nuevos productos.

Extensiones de línea

Esta estrategia consiste en introducir nuevos productos que difieren de manera significativa con respecto a los de la línea existente en más aspectos que el tamaño y el precio. La industria de aviones comerciales de propulsión a chorro sirve como ejemplo. Boeing fracasó en una estrategia de ampliación de la línea basada en su modelo 727 (que abarcaba una versión ampliada para 200 pasajeros) por la falta de interés de varias de las principales aerolíneas. Luego, desarrolló con todo éxito sus modelos B757, B767 y B777. Ejemplos de otras extensiones de línea incluyen a Gap Kids y *Sports Illustrated for Kids* de Time.

Una estrategia de extensión de producto de línea comprende mayores costos y riesgos financieros que las estrategias de complementación o ampliación de la línea de producto. No obstante, proporciona una base tecnológica suficientemente buena para la empresa y es más probable que explote nuevos segmentos del mercado. También proporciona un nuevo punto de anclaje en el espacio del producto, en el que pueden estar basadas las estrategias de completación o ampliación de la línea de producto, con lo que se reduce al mínimo el riesgo de canibalizar productos existentes.

Extensiones de marca

Una **extensión de marca** comprende el uso del nombre de una marca establecido en una clase de producto como vehículo para acceder a otra clase de producto. La mayor parte de los nuevos productos introducidos a los supermercados o farmacias caen en esta categoría.

La razón fundamental para hacer una extensión es que la aportación del nombre de la marca a la extensión será positiva. La pregunta crítica aquí se refiere a la medida en la que el nombre de marca puede proporcionar un punto de diferenciación, incluyendo una asociación de calidad. Los ejemplos en este caso incluyen a Arm and Hammer Carpet Deodorizer, las linternas de mano Duracell Durabeam y el uso del nombre HP (Hewlett-Packard) en miles de artículos. Al proporcionar esta asociación, las extensiones de marca pueden facilitar la aceptación de un nuevo producto al darle familiaridad instantánea. Las malas extensiones de marca se presentan cuando el nombre agrega poco o ningún beneficio a la extensión y puede causar confusión y, en el peor de los casos, estimular una asociación negativa de atributos. Se dijo que la línea clásica

de ropa hecha a la medida de Levi Strauss fracasó por las asociaciones negativas con los materiales resistentes e informales de Levi.[12]

Cancelación de productos

Muy pocas compañías someten sus líneas de productos a auditoría regular para determinar cuáles productos, si los hay, deben cancelarse. Con demasiada frecuencia, una empresa racionaliza la continuidad de ciertos productos al tomar como base a los que están al menos cubriendo los costos directos, quizá hasta haciendo una aportación a los costos fijos. Este razonamiento pasa por alto los costos de oportunidad de no librarse de ellos, incluso la desproporcionada cantidad de tiempo que la administración emplea en los productos débiles. Los aumentos considerables en las utilidades pueden a veces ser el resultado de la eliminación de artículos débiles. Shiseido Co. de Japón, el mayor grupo japonés de cosméticos, pasó a ser rentable al librarse de líneas de productos y mejorar su control de inventario.[13]

NOTA CLAVE

Muy pocas compañías someten sus líneas de productos a auditoría regular para determinar cuáles productos, si los hay, deben cancelarse.

Los criterios para identificar productos débiles se concentran principalmente en la tendencia de la aportación del producto a las utilidades. Cada uno de estos artículos debe ser evaluado con consideraciones tales como ventas futuras del tipo o clase de producto del artículo, su participación futura del mercado suponiendo que no haya cambios en el producto o su venta, participación futura del mercado suponiendo ciertos cambios en el producto y su venta, cambios anticipados en la venta de productos competitivos (con inclusión del precio), el efecto de cancelar el producto en los canales de distribución de la compañía, el costo de cancelar el artículo (despidos y depuración de inventario), y el efecto de cancelar el producto en las ventas y utilidades de otros artículos de la compañía, debido a costos conjuntos y otros factores.

Sistemas de productos

Esta estrategia consiste en vender un producto y proporcionar productos y servicios complementarios en paquete. Por ejemplo, algunas líneas aéreas venden paquetes de vacaciones que incluyen el costo del billete de avión, renta de autos, alojamiento en hotel, comidas, viajes turísticos y entretenimiento. Los trabajos complejos, como son el procesamiento de datos y la recuperación de información, también se prestan para los sistemas de productos. Muchas de las empresas más grandes de computación venden no sólo computadoras, sino también software, sistemas operativos, mantenimiento preventivo (incluso reparaciones de emergencia), financiamiento y capacitación de personal. Hewlett-Packard vende impresoras y cartuchos para tinta. Gillette vende maquinillas y hojas de afeitar.

Una estrategia de sistema de productos requiere una gran compatibilidad entre los diversos componentes del sistema. Cuando se implementa debidamente, esta estrategia produce economías de escala (en contraste con los intentos de los consumidores individuales por unir sus propios sistemas) y una relación más cercana y duradera entre comprador y vendedor. Implementar con éxito un sistema de productos requiere entender a fondo las necesidades de los clientes; de un equipo de ventas bien capacitado y de alto nivel; también de suficientes fondos para financiar la venta de un sistema, lo que a veces es un proceso que consume mucho tiempo.

Decisiones para desarrollar un nuevo producto

Como lo ilustra el ejemplo de Egg, el crecimiento y rentabilidad de una empresa están influenciados en forma considerable por su éxito en tomar decisiones de producto, mejorar los presentes y agregar nuevos para dar servicio a nuevos mercados o segmentos del mercado. Pero desarrollar nuevos productos es un trabajo costoso y de riesgo, como lo han aprendido compañías en todo el mundo. Esta sección examina un proceso por el que una empresa puede explotar mejor las oportunidades de nuevos productos y reducir al mínimo los riesgos inherentes.[14] Antes de detallar

este proceso, es necesario estudiar el papel de los nuevos productos en cuanto a su rentabilidad a largo plazo, porcentajes de éxito y las razones principales por las que fallan algunos.

Importancia de los nuevos productos en la rentabilidad a largo plazo

Un gran número de investigaciones recientes han establecido que los nuevos productos constituyen el alma del éxito a largo plazo de una compañía,[15] asimismo proporcionan un mecanismo determinante en la adaptación de las empresas a los tan cambiantes mercados actuales y las oportunidades que ofrecen.[16] Desde 1970, una fuente reporta que el número de nuevos productos vendidos a través de supermercados y farmacias ha aumentado de 1 365 a 20 076. Otras fuentes difieren respecto de estas estimaciones. Una razón principal de estas diferencias es el considerable desacuerdo en cuanto a lo que constituye un nuevo producto.[17] Hay varias formas de clasificar productos nuevos. Una de las más sencillas consiste en dividirlos en cuatro clases principales: nuevo para el mundo, nuevo para la compañía, extensiones de línea de producto y mejoras de producto. Sólo un pequeño porcentaje (alrededor de 5%) de productos son nuevos para el mundo. La mayor parte (89%) corresponden a **extensiones de la línea de productos** o **mejoras de un producto**.[18] La razón principal para este enfoque en extensiones de línea es ¿por qué gastar tiempo y dinero en introducir un nuevo producto cuando casi todos fracasan y es mucho menos costoso y más rápido introducir una extensión o una mejora?

Éxito y fracaso de un nuevo producto

Las estimaciones sobre los fracasos de los nuevos productos en Estados Unidos van de 25 a 90%. Parte de esta variación en las estimaciones se debe a que algunos estudios analizan la proporción de nuevos conceptos o ideas que no alcanzan éxito comercial, mientras que otros se concentran sólo en los productos que fracasan después de ser introducidos en el mercado.[19] La empresa de consultoría de Booz, Allen & Hamilton estimó que de cada siete ideas que entran en el proceso de nuevo producto, sólo una emerge como éxito comercial y casi la mitad del dinero gastado en el desarrollo del nuevo producto se va a productos que fracasan o son abandonados.[20] Desafortunadamente, estas cifras no han mejorado mucho con los años; en las estadísticas no se incluyen variantes de productos existentes.

Las diferencias en cuanto a las estimaciones del fracaso también se ven influidas por la forma en que se define el nuevo producto, el tipo de producto y los canales que intervienen. Por ejemplo, los bienes de consumo experimentan porcentajes de fracaso más altos que los bienes industriales, principalmente debido a que estos últimos realizan un mejor trabajo de segmentar sus mercados con base en la necesidad y a que trabajan estrechamente con los usuarios durante el proceso de desarrollo. Aun cuando se introduce en el mercado un nuevo producto, como los vendidos en las tiendas de alimentos, muy pocos logran ventas anuales de 100 millones de dólares.[21]

La mayor causa de fracaso, no obstante, es la introducción de productos llamados "yo también" que se venden al mismo precio, o más alto, pero no superan a los productos que ya se encuentran en el mercado. No es de sorprender que la clave para desarrollar un nuevo producto exitoso sea unir un producto mejor a un mercado atractivo, donde haya poca o ninguna competencia. Una gran capacidad de venta también es un determinante importante en el éxito.

NOTA CLAVE

La mayor causa de fracaso, no obstante, es la introducción de productos llamados "yo también".

Dado el alto riesgo de que se trata, debe haber grandes razones por las que las empresas dediquen enormes sumas de dinero y tiempo al desarrollo de nuevos productos. Casi todas estas consideraciones están relacionadas con las fuerzas externas que afectan las ventas de la compañía, su rentabilidad y sus metas de posicionamiento competitivo. Los expertos en marketing identifican muchas de estas fuerzas mediante un análisis de oportunidad de mercado, en especial el análisis de cambios en el ambiente de la compañía. Los cambios en tecnología están entre las fuerzas impulsoras más importantes en el desarrollo del nuevo producto, debido a su impacto en los productos existentes y un acortamiento del ciclo de vida del producto. Otros factores ambientales que afectan el desarrollo de nuevos productos son los reglamentos de los

gobiernos, los cambios en los costos de las materias primas, la demografía y el estilo de vida. La introducción de nuevos productos de los competidores puede forzar a una empresa a responder con su propia entrada. Los clientes y proveedores pueden también hacer que una empresa desarrolle nuevos productos, como veremos más adelante en este capítulo.

A pesar de los numerosos problemas y amenazas, algunas compañías han sido exitosas en forma consistente en su desarrollo de nuevos productos. Estas empresas incluyen compañías tan bien conocidas como Hewlett-Packard, Intel, Merck y 3M. Todas éstas limitan su investigación de ideas de nuevos productos a campos de acción en los que sus recursos les permiten explotarlos. Además, todos se aproximan al desarrollo de un nuevo producto en una forma sistemática, bien planeada.

Organización para el desarrollo de un nuevo producto

Al principio del proceso de desarrollo, la empresa debe decidir si mantener sus actividades de desarrollo a nivel interno o hacerlo mediante subcontratación o alguna forma de inversión conjunta. La razón principal de esto último es que las grandes empresas integradas, burocráticas, encuentran que durante estos tiempos de rápidos cambios tecnológicos es difícil competir contra compañías más pequeñas y enfocadas, que son muy flexibles y pueden motivar a sus empleados a usar incentivos de acciones de valores y bonos. Las grandes compañías centralizadas no intervienen en estas actividades.

Por otra parte, el manejo de una innovación sistemática bajo un solo techo facilita el desarrollo de la tecnología de procesos necesaria, concurrente con la investigación y desarrollo del nuevo producto, lo que resulta en una introducción más rápida y menores costos para inhibir a la competencia. También, el desarrollo interno permite eliminar "errores" más rápido en términos de solución de problemas de calidad, inventario y manufactura. Por último, el desarrollo de tecnologías exitosas e innovadoras de un proceso que se pueden proteger mediante patentes, o que son difíciles de duplicar, puede bloquear u obstaculizar a un potencial competidor.[22]

Nota clave

Cuanto mejor sea la adaptación entre la "novedad" del concepto del producto y la estructura organizacional empleada para manejar su desarrollo, es más eficiente en términos de costos y tiempo en el proceso de desarrollo.

La investigación empírica sugiere que las estructuras relativamente burocráticas pueden ser mejores cuando intervienen productos menos innovadores, por ejemplo extensiones de línea y mejoras del producto.[23] Cuando se trata de un producto muy innovador, se requiere de estructuras más participativas, como son los equipos de funcionamiento cruzado. La investigación sugiere que cuanto mejor sea la adaptación entre la "novedad" del concepto del producto y la estructura organizacional empleada para manejar su desarrollo, es más eficiente en términos de costos y tiempo en el proceso de desarrollo.

Una de las ventajas de emplear equipos es su capacidad para reducir el tiempo del proceso de desarrollo del nuevo producto al fomentar relaciones más estrechas entre las diversas áreas funcionales. Los avances en tecnología de redes computarizadas ha facilitado que los miembros de un equipo se comuniquen entre sí y con los miembros de sus departamentos. Al hacerlo así, reducen al mínimo el tiempo necesario para obtener la aprobación de un trabajo de campo (marketing) por el trabajo de otro (diseño de producto).[24]

Una reducción en el **tiempo de desarrollo del producto** (*time to market*) puede tener un efecto fuerte y positivo en la rentabilidad del producto, en especial en las industrias en las que los ciclos de vida son cortos (tres años o menos). Una mejor rentabilidad es el resultado de prolongar la vida de venta del producto, al crear oportunidades para cambiar a un buen precio, al proporcionar ventajas para el desarrollo y costo de manufactura y al reducir los riesgos de un cambio de marketing desde el inicio del proceso de desarrollo. La reducción del tiempo de desarrollo del producto ha sido la mayor preocupación de los nuevos productos desde los estudios de McKinsey, quien reportó que bajo condiciones de 20% de crecimiento, 12% de erosión del precio y una vida de cinco años de un producto, una demora de seis meses en introducir el producto puede costar hasta un tercio de la vida útil en utilidades después de impuestos. Por supuesto, la reducción del tiempo empleado en innovación y creación de nuevos productos no tiene sentido a menos que el resultado satisfaga la confiabilidad del cliente y las expectativas de rendimiento.[25]

Decisiones clave en el proceso de desarrollo de un nuevo producto

Dada la importancia de los productos nuevos —ya sea bienes o servicios— en el éxito a largo plazo de una empresa, se ha puesto mucha atención en años recientes en la generación y evaluación de ideas de nuevos productos y en mejorar el proceso de obtención de nuevos productos de venta.[26] Un resultado de esta atención es el desarrollo de los llamados **sistemas de etapa-compuerta** (*stage-gate system*) para manejar el desarrollo de nuevos productos desde la **generación de una idea** hasta el **lanzamiento del producto**.[27] En la ilustración 11.9 se muestra un diagrama del sistema de etapa-compuerta.

En un sistema de etapa-compuerta, una idea de un nuevo producto debe pasar por una serie de compuertas, en cada una de las cuales se examina su mérito antes de que se le permita continuar su viaje hacia la introducción al mercado. Entre cada compuerta, se llevan a cabo varios análisis y actividades de desarrollo. El punto es "matar" ideas que carezcan de potencial estratégico o de mercado al principio del proceso, antes de que se gasten recursos importantes en ellas, así como facilitar el camino para las ideas de gran potencial, de modo que no sólo lleguen rápidamente al mercado, sino que también tengan los atributos "correctos" para mejorar su probabilidad de éxito. Algunos productos nuevos sencillos, como las extensiones de línea o mejoras al producto, a veces se saltan etapas en el proceso, pasando directamente del estatus de idea a las etapas 2, 3 o 4, por ejemplo. Los productos más innovadores, cuya aceptación en el mercado no esté clara, o cuyo rendimiento sea incierto, por lo general deben ser aceptables en cada compuerta. Del mismo modo, las etapas del proceso a veces se llevan a cabo de manera concurrente, y los saltos hacia atrás son comunes cuando los resultados de los análisis en una etapa dada no soportan el paso del producto a la siguiente etapa.

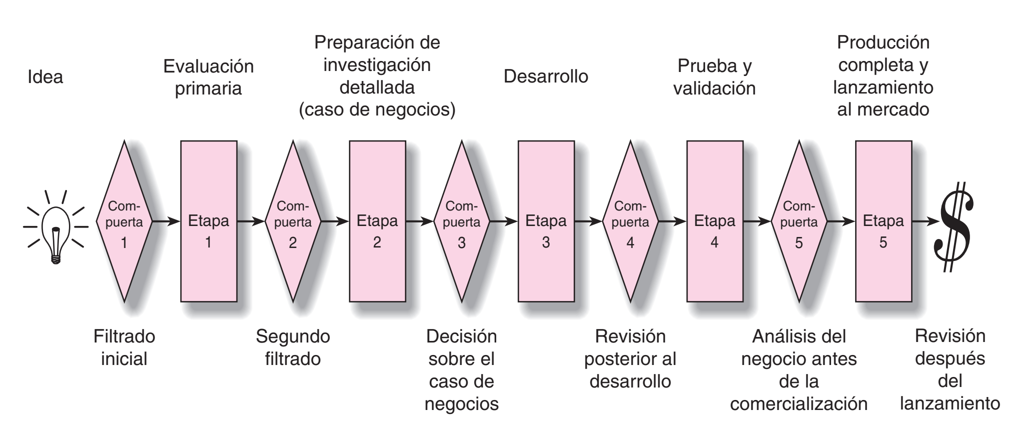
NOTA CLAVE

El punto es "matar" ideas que carezcan de potencial estratégico o de mercado al principio del proceso, antes de que se gasten recursos importantes en ellas, así como facilitar el camino para las ideas de gran potencial.

Manejo del proceso de etapa-compuerta Aun cuando el proceso de etapa-compuerta puede parecer largo y tedioso, un objetivo importante de emplear estos procesos es mejorar la rapidez con la que una empresa lleva un nuevo producto al mercado.[28] Esto se logra de tres modos principales. Primero, se ponen indicadores en cada compuerta para estimular a los equipos de un nuevo producto a avanzar rápidamente por las actividades necesarias que les permitan llegar a la siguiente compuerta. En segundo término, se hacen los compromisos en cuanto a los recursos a lo largo del camino para asegurar que los recursos inadecuados, ya sean humanos o financieros, no retrasen los productos prometedores. En tercer lugar, se utiliza ingeniería concurrente con la

Ilustración 11.9

SISTEMA DE ETAPA-COMPUERTA PARA DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO



Fuente: Paul O'Connor, "Implementing a Stage-Gate Process: A Multi-Company Perspective", *Journal of Product Innovation Management* 11 (1994), p. 185. Blackwell Publishers.

cual progresen de manera también concurrente los análisis de mercado y avance técnico. En el pasado era común que el departamento de investigación y desarrollo creara un producto y lo “lanzara por encima de la pared” al departamento de marketing, al que se le pedía que lo vendiera. Marketing lo lanzaba de regreso, pidiendo cambios para lograr que el producto fuera más aceptable por los clientes, y así sucesivamente, en varias repeticiones. Para el tiempo en que terminara este proceso de lanzamientos, el producto de un competidor podría haber ganado la carrera al mercado. Por lo tanto, aquí, al igual que con casi todos los procesos de negocios, la implementación es crítica. En algunos de los mercados de rápido movimiento, las empresas buscan la **ventaja de ser el pionero**, por la cual la suya es la primera entrada en una categoría de nuevo producto. Hay mucho que decir, en especial sobre círculos de alta tecnología y ventas por internet, acerca de la importancia de la ventaja de ser el pionero. Como se ve en la ilustración 11.10, llevar el producto *correcto* al mercado y actualizarlo para mantenerlo delante de los productos de la competencia son elementos mucho más importantes a la larga que ser el primero en llegar al mercado, en especial con un producto que no ofrece lo que los clientes realmente desean o necesitan.



Decisión sobre quién provee de personal las compuertas y cuántas compuertas En casi todas las empresas o unidades de negocios que usan sistemas de etapa-compuerta, se designa un equipo de disciplinas cruzadas para proveer de personal las compuertas. Cuando las ideas sobre un producto nuevo pasan por el proceso, este equipo considera los criterios de entrega de mercado, técnicos y de manufactura o servicio para decidir cuáles ideas deben pasar a la siguiente etapa. Como mínimo, son necesarios el marketing, la investigación y el desarrollo y la perspectiva de producción, como lo es la presencia de alguien que tenga influencia para comprometer los recursos necesarios para un desarrollo posterior. Un estudio reciente mostró que seleccionar a centralizadores de información (*gatekeepers*) que califican alto en medidas de creatividad, por ejemplo el índice de creatividad MBTI®, mejora la rapidez y productividad del proceso de desarrollo del nuevo producto.[29]

El número de compuertas empleadas en el proceso varía en cada empresa, ya que algunos pasos que se muestran en la ilustración 11.9 se pueden combinar o descomponer en pasos adicionales.

Ilustración 11.10 ¿Qué tan importante es la ventaja de ser el pionero?

La revolución punto.com que se inició a fines de la década de 1990, y que ha continuado en el siglo XXI, llevó a muchos a proclamar que la clave para ganar ventaja competitiva en internet era ser el primero en el mercado. Amazon.com, primero en llegar al mercado en el espacio de venta de libros en línea, y otras empresas en otras categorías ganarían el juego simplemente en virtud de ser los primeros en entrar. La prisa por llegar al mercado llevó a enormes inversiones de capital de riesgo en empresas punto.com, así como a una actividad nerviosa en las ofertas públicas iniciales de incipientes empresas punto.com, ya que los primeros participantes buscaban capitalizar el frenesí de punto.com y captar capital en un mercado muy cotizado. Pero, ¡ay!, la rápida caída en las valuaciones de muchas de estas compañías en 2000 reventó la burbuja.

Entonces, ¿qué tan importante es la ventaja de ser el pionero? Una cándida mirada a la historia de los negocios en el siglo XX indica que ser *el mejor* en el mercado es mucho más importante que ser *el primero*, a pesar de los beneficios que ser el primero pueda traer a los primeros líderes en cualquier categoría. Un repaso, hecho en 1999 por Lambert y Slater, de recientes estudios de la ventaja de quien es el pionero, así como abundantes anécdotas (vea Collins, 2000), deja claro que a quien es el pionero a veces le saltan por encima, y con todo éxito, otros competidores que llegan después y que se benefician de la capacidad de observar y mejorar las ofertas de mercado de quienes entraron primero. ¿Dónde está hoy VisiCalc, la primera hoja de cálculo de computadora personal? ¿Dónde está Osborne, la primera computadora personal portátil? ¿Por qué las Palm Pilots son ahora omnipresentes, mientras que las primeras Newton de Apple fracasaron? Entonces, si bien un tiempo más rápido para llegar al mercado puede dar una ventaja competitiva, los participantes que no introducen el producto apropiado o no mejoran sus primeras ofertas corren el riesgo de ser alcanzados por seguidores cuyas ofertas son más atractivas. Como observa Collins, ser mejor suele ser mucho mejor que ser pionero.

Fuente: Jim Collins, “Best Beats First”, *Inc.*, agosto de 2000, pp. 48-51; Denis Lambert y Stanley F. Slater, “First, Fast, and On Time: The Path to Success, Or Is It?”, *Journal of Product Innovation Management,* 1999, pp. 427-438.

Ilustración 11.11 La investigación de primer usuario genera descubrimientos en 3M

Una forma de generar ideas para descubrir un nuevo producto es llevar a cabo lo que Eric von Hippel, del MIT, llama investigación de primer usuario. Una investigación de primer usuario se apoya en dos descubrimientos principales hechos por investigadores en innovación. Primero, muchos productos comercialmente importantes son ideados en un principio, y hasta convertidos en prototipos, por los usuarios más que por los fabricantes. En segundo término, esas innovaciones tienden a ser desarrolladas por **primeros usuarios**, compañías o personas que están adelante de las tendencias del mercado y tienen necesidades que rebasan las del usuario común.

En septiembre de 1996, un equipo de desarrollo de producto de la División Comercial Medicoquirúrgica de 3M recibió el encargo de perfeccionar cortinas quirúrgicas, es decir, el material que impide que una infección se propague durante una cirugía. Después de enterarse del proceso de primer usuario por boca de Mary Sonnack, una colega de 3M que había estudiado con von Hippel, y después de visitar lugares donde se hacían operaciones en ambientes difíciles en India, Malasia, Indonesia y Corea, el equipo se dio cuenta que lo que realmente se necesitaba era una forma mucho más eficiente, desde el punto de vista de costos, para evitar que las infecciones se iniciaran o se propagaran. Su búsqueda de primeros usuarios les llevó a hospitales de veterinaria, donde "nuestros pacientes están cubiertos de pelo, no se bañan y no tienen seguro médico, de modo que los controles de infecciones que usamos no pueden costar mucho". Esto los encaminó hacia profesionales del maquillaje, que eran expertos en aplicar materiales en la piel que no irritan y son fáciles de remover. El proceso de primer usuario culminó en un estudio de dos días y medio de un primer usuario, que generó conceptos para seis líneas de un nuevo producto, además de un método radicalmente novedoso para el control de infecciones. Desde entonces, la compañía ha probado con éxito el método del primer usuario en ocho de sus 55 divisiones, y la fila de personal de 3M que desea aprender acerca del método del grupo de Mary Sonnack "se forma fuera de su oficina y le da la vuelta a la manzana", dice Roger Lacey, defensor del primer usuario y que maneja la División de Sistemas de Telecomuniaciones de 3M.

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. "Creating Breakthroughs at 3M", de Eric von Hippel, Stefan Thomke y Mary Sonnack, septiembre-octubre de 1999. Copyright © 1999 de Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

Compuerta 1: Generación de una idea y decisiones de filtrado inicial Para lograr una estrategia efectiva de un nuevo producto, una empresa necesita establecer metas para su trabajo sobre un nuevo producto. ¿En qué mercados de clientes desea crecer?, ¿qué capacidad tiene?, ¿cuáles líneas de producto deben expandirse?, y en una empresa grande de varias divisiones, ¿qué divisiones deben recibir más fondos para investigación y desarrollo, y nuevo producto? Estas decisiones, que se expusieron desde una perspectiva estratégica en el capítulo 10, ofrecen una guía en la generación de una idea. Normalmente debe generarse un número considerable de ideas de un nuevo producto para obtener un producto exitoso. Las ideas de nuevos productos pueden provenir de clientes; del personal de la compañía, de investigación y desarrollo, de los vendedores, de los administradores de producto, de investigaciones de mercados; de los miembros de sus canales de distribución; incluso de los competidores. La ilustración 11.11 describe una forma en que 3M, una de las compañías de nuevos productos más estimada en el mundo, genera ideas de descubrimiento. Cualquiera que sea la fuente, en la compuerta 1 se hace un filtrado para determinar la **adaptación estratégica** de la idea. ¿La idea está en línea con la misión de la compañía?, ¿se aprovecha o refuerza su competencia? y ¿se dispone de los recursos necesarios para desarrollar y vender el producto? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es: no, es probable que la idea sea rechazada. En la "Perspectiva ética 11.2" se exponen algunas consideraciones éticas a la hora de tomar estas decisiones.

Compuerta 2: Decisiones de filtrado secundario En la etapa 1, antes de llegar a la compuerta 2, normalmente se pide a los administradores que realicen evaluaciones preliminares de la posibilidad técnica y de mercado de la idea. Primero, ¿puede desarrollarse y entregarse el producto? Para un producto de alta tecnología, ¿se tendrá la tecnología? En segundo término, ¿qué tan grande es el mercado, y cuál es el potencial estimado del mercado para el producto propuesto? ¿A los clientes les gustará? Por lo general, este filtrado se basa en buena parte o por entero en información secundaria y en el mercado y tecnología de la compañía. Las herramientas



PERSPECTIVA ÉTICA 11.2
Problemas en la generación de una idea y el filtrado

Algunos negocios con frecuencia son criticados por su excesiva generación de productos llamados "yo también", que lleva a desperdicios en el sistema económico. Ésta es una crítica difícil de refutar, excepto para observar que bajo ciertas condiciones el desarrollo de un producto del tipo "yo también" está justificado, por ejemplo cuando puede producirse a un menor precio o ponerlo a disposición de los compradores. Algunos consumidores afirman que el negocio genera demasiados productos chatarra. Pero, ¿cuál es ese producto? También, las compañías no crean el deseo de productos chatarra; el deseo ya existe.

También hay una crítica inversa de que el negocio no genera productos que son necesarios, por ejemplo, los que requieren las personas con atributos físicos poco comunes (demasiado altos, demasiado bajos de estatura). En el campo médico, el desarrollo de nuevos medicamentos está delimitado por el riesgo (vacunas para niños) y el tamaño no económico del mercado. En este último caso, el Gobierno de Estados Unidos proporciona fondos federales para el desarrollo y venta de los llamados *medicamentos huérfanos,* que sólo tienen una aplicación muy limitada.

Parece claro que los vendedores necesitan diseñar seguridad en sus productos, pero, ¿hasta qué extremo? Es frecuente que los consumidores no estén dispuestos a pagar el precio de la seguridad agregada, como fue inicialmente el caso de las pijamas resistentes al fuego para niños y los cinturones de seguridad para los automóviles. Finalmente, ambos fueron de uso obligatorio impuesto por el Gobierno federal. La forma en que un producto esté posicionado y cómo se comunique afecta el modo en que se usa y, por lo tanto, se puede relacionar con la seguridad (aceleración y frenos de potencia en automóviles). Y, ¿qué debe hacer una compañía cuando uno de sus productos está diseñado para un uso inocente pero que contribuye a la violencia, como un rifle de juguete que dispara varios líquidos a alta presión, algunos nada agradables a las personas que los reciben?

En años recientes, los grandes consorcios mundiales se han preocupado cada vez más por el impacto que los productos y sus envases puedan tener sobre el medio ambiente. Hay varias formas en las que los productos nuevos y viejos pueden dañar el ambiente: mediante el empleo de materias primas destructivas (asbesto y plomo), un proceso de manufactura que contamina (la utilización de productos químicos en la producción de papel), el uso del producto final (automóviles y contaminación del aire), y el desecho de los productos usados (llantas, aceite para motores, recipientes de bebidas).

Las empresas tienen diferentes respuestas al problema ecológico. Algunas hacen muy poco caso del problema, mientras que otras llegan tan lejos que retiran inversiones en negocios que puedan dañar el ambiente. Puesto que ser éticamente correcto no es siempre la posición más rentable, las empresas se enfrentan al problema de tener que negociar entre beneficiar al ambiente y obtener utilidades. Los negocios pequeños (algunos de los cuales generan una considerable contaminación) por su falta de fondos y tecnología están muy presionados para que adopten un punto de vista ambiental razonable.

Fuente: Phillip R. Cateora, *International Marketing*, 7a. edición, (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1990), pp. 149-154. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies.

NOTA CLAVE

Para invertir recursos con inteligencia para el desarrollo de un nuevo producto, es necesario "matar" ideas débiles en la compuerta 2, porque es probable que, para los productos que pasen esta compuerta, se requieran recursos importantes en investigación de mercado, así como en desarrollo de producto.

presentadas en el capítulo 7 para estimar el potencial de mercado son útiles en esta etapa. La ilustración 11.12 muestra un modelo "clásico" de calificación cualitativa empleado por algunas compañías en la compuerta 2. Para invertir recursos con inteligencia para el desarrollo de un nuevo producto, es necesario "matar" ideas débiles en la compuerta 2, porque es probable que, para los productos que pasen esta compuerta, se requieran recursos importantes en investigación de mercado, así como en desarrollo de producto. Entonces, un proceso débil de filtrado puede desperdiciar recursos en productos perdedores obvios o inadaptados y puede llevar a un compromiso progresivo en los proyectos erróneos. Por el contrario, un proceso demasiado rígido puede llevar a perder oportunidades.

Compuerta 3: Decisiones sobre el caso de negocios Si una idea pasa con éxito las pruebas en la compuerta 2, se hace una investigación más detallada, el tema de la etapa 2, en el potencial de mercado para el producto propuesto. Esta investigación incluye un análisis completo de cliente, mercado y competencia, además de que se emplean las herramientas y estructuras analíticas provistas en los capítulos del 3 al 6. Por lo general, la investigación primaria se realiza en esta etapa. Así, ahora se invierten algunos recursos en investigación, e incluso a veces se desarrollan prototipos del producto para apoyar éstos. En numerosos productos basados en la tecnología, es probable que el desarrollo anterior a este punto se haya limitado a la investigación

Ilustración 11.12

MODELO DE CALIFICACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO

(1)	(2)	(3) Muy bueno (10)		(4) Bueno (8)		(5) Promedio (6)		(6) Malo (4)		(7) Muy malo (2)		(8)	(9)
Subfactor	Valor de subfactor	PE	VE	PE	VE	PE	VE	PE	VE	PE	VE	TOTAL EV	Evaluación de subfactor
Superioridad del producto	1.0	0.1	1.0	0.2	1.6	0.5	3.0	0.2	0.8	—	—	6.4	6.4
Características exclusivas para los usuarios	1.0	0.1	1.0	0.2	1.6	0.4	2.4	0.2	0.8	0.1	0.2	6.0	6.0
Reducir costos a los clientes	3.0	0.3	3.0	0.4	3.2	0.2	1.2	0.1	0.4	—	—	7.8	23.4
Calidad más alta que los competidores	1.0	0.1	1.0	0.2	1.6	0.5	3.0	0.2	0.8	—	—	6.4	6.4
Realiza trabajo único para el usuario	2.0	0.5	5.0	0.4	3.2	0.1	0.6	—	—	—	—	8.8	17.6
Precio menor que productos de la competencia	2.0	—	—	0.2	1.6	0.5	3.0	0.3	1.2	—	—	5.8	11.6
	10.0											Valor total de factor	71.4

Nota: PE = probabilidad estimada juzgada por la administración. VE = valor esperado, calculado al multiplicar el valor numérico de calificación por la probabilidad esperada.

Fuente: Robert G. Cooper "Selecting Winning New Product Projects: Using the NewProd System", *Journal of Product Innovation*, marzo de 1985, p. 39. Copyright © por Elsevier Science Publishing Co., Inc. Reimpreso con autorización del editor.

básica, y el desarrollo real de un producto verdaderamente funcional haya esperado confirmación del caso de negocios. Las decisiones en la compuerta 3, si bien se basan en criterios semejantes a los de la compuerta 2, se fundan en una información más profunda y son la última oportunidad de detenerse antes de continuar con un desarrollo a gran escala del producto y el plan de marketing para introducirlo.

Compuerta 4: Decisiones de modificación después del desarrollo Durante la etapa 3, continúa el desarrollo tecnológico del diseño del producto real, asimismo se estructura un plan de marketing que incluya una oferta de producto o servicio total (como vimos ya antes en este capítulo). Una decisión crítica aquí es establecer el diseño del producto y sus características particulares.

Un análisis de más de 200 nuevos productos reveló que el diseño del producto era el factor individual más importante en su éxito por varias razones.[30] Primero, puede influir en los costos por su selección de materiales y formas, que influyen de manera decisiva en los procesos de manufactura.[31] En segundo término, puede atraer la atención hacia el producto en un mercado saturado, como fue el caso de los relojes Swatch, que emplearon varias formas poco comunes de atraer la atención hacia su línea de relojes. En tercer lugar, crear impresiones que se refieran a otros atributos del producto. Por ejemplo, la primera Macintosh de Apple tenía una forma compacta y sencilla, diseñada para resaltarsu fácil manejo. En cuarto lugar, el diseño del producto mejora nuestras vidas por la satisfacción que obtenemos al ver y usar productos artísticos bellos.[32]

Hasta los años recientes, la meta principal del diseño industrial era diseñar un producto compatible con los recursos de manufactura de la compañía y el atractivo visual. Pero, de manera creciente, el encargo que se hace al diseñador es mejorar la utilidad del producto, con lo cual éste se hace más fácil de vender. En teoría, el diseño igualaría "un producto a la capacidad del usuario objetivo para maximizar la seguridad, eficiencia de uso y comodidad".[33]

NOTA CLAVE

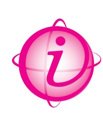
Históricamente, ha habido una tendencia a hacer que algunos productos tengan numerosas funciones. ¿Su videograbadora parpadea de manera incesante a las 12:00?

Históricamente, ha habido una tendencia para hacer que algunos productos tengan numerosas funciones, lo cual hizo que productos relativamente

sencillos se convirtieran en excesivamente complejos para el consumidor promedio.[34] Así, un gran porcentaje de consumidores reconoce que se confunde y desespera cuando se enfrenta a la necesidad de usar videograbadoras, regaderas de hotel, radios para automóviles, sistemas de estereofonía y cosas por el estilo.[35] ¿Su grabadora parpadea de manera incesante a las 12:00?

Además del diseño del producto y sus características específicas, en esta etapa se determinan el precio y los canales, junto con el nombre de marca, envase y un programa planeado de comunicaciones de marketing. Puede ser necesaria más investigación de mercado para completar este proceso. Estas actividades tecnológicas y de marketing continúan realizándose en colaboración, con amplia comunicación todo el tiempo, de modo que se evita el problema de "lanzar por encima de la pared" el producto. Hay dos posibles causas por las que un producto no pasa la compuerta 4, como le sucede a muchos productos. La primera es que se tropieza con la tecnología, diseño del producto o con los costos proyectados de la versión final del producto, con lo cual se cuestiona si el producto funcionará realmente como está planeado o si dará a los clientes objetivo un buen valor por su dinero. La segunda es el descubrimiento, durante la planeación del marketing, de que las condiciones del mercado o competitivas prevalecientes hacen surgir preguntas acerca de la rapidez y facilidad con que el producto pueda convertirse en efectivo. La entrada de un competidor imprevisto, por ejemplo, a veces es la causa para abandonar o retardar una idea previamente atractiva de un producto en la compuerta 4. Así, los centralizadores de información en la compuerta 4 observan cuidadosamente si es probable que el producto vaya a la cabeza de la aceptación en el mercado, o si el grado de aceptación es suficiente para ser digno de un mayor desarrollo. Tomar una decisión de "no pasa" en este punto con frecuencia es difícil, dado el considerable impulso que ya tiene el producto dentro de la compañía. No hacerlo así, sin embargo, frente al aleccionador mercado o evidencia del producto, es una razón por la que fracasan productos nuevos.

Compuerta 5: Decisiones de análisis de negocio antes de la comercialización La compuerta 5 es la última valla antes de que el producto salga. Para salvar el obstáculo de la compuerta 5, por lo general, el producto debe ser aceptable en un **mercado de prueba**, en compañías con presupuestos que sean lo suficientemente grandes para darse el lujo de este paso. Por lo general, las grandes empresas de productos de consumo utilizan dos clases principales de mercados de prueba para prepararse para la compuerta 5: mercados de prueba de campo y de laboratorio. Las empresas más pequeñas, cuyos presupuestos no se pueden permitir pruebas de mercado formales, pueden simplemente iniciar la venta del producto, evaluando los resultados a medida que avanzan. Con el advenimiento de internet, algunas empresas invierten el proceso de etapa-compuerta y simplemente empiezan a vender en internet o en canales limitados, como una forma de aprender a vender que es muy diferente de la investigación tradicional de ventas. La ilustración 11.13 describe uno de estos trabajos para "entrar" a mercados urbanos, el cual llevó a la introducción exitosa de una patineta de precio elevado.



En un **mercado de prueba de campo**, el plan de marketing para el producto suele llevarse a cabo en una zona geográfica pequeña, para asegurar que entregará los resultados esperados. Esta prueba busca obtener una estimación de las ventas que se lograrán una vez que el producto salga al mercado más amplio, dada la estrategia planeada de marketing y el presupuesto de ventas.

En el pasado, las grandes compañías productoras de alimentos, productos para el hogar y para el cuidado personal, por lo general, empleaban una muestra compuesta de unas pocas ciudades pequeñas como mercado de prueba, y lo hacían así durante un periodo de 12 a 18 meses. El costo de esta investigación era a veces de varios millones de dólares. De manera creciente, estas empresas desean formas más rápidas y menos costosas de probar sus productos, y no sólo por razones de costo. Lo que es más importante aún, y más desafortunado, es que los mercados de prueba de campo dan a los competidores la oportunidad de evaluar los resultados, incluso al punto de introducir su propio producto nuevo. Por ejemplo, General Mills estuvo suficientemente aleccionada por el mercado de prueba realizado por Procter & Gamble para introducir rápidamente su propia versión del producto de prueba bajo el nombre de marca Betty Crocker, que rápidamente se convirtió en el mejor.[36] Estas preocupaciones han llevado a un creciente uso de los **mercados de prueba de laboratorio**.

NOTA CLAVE

Los mercados de prueba de campo dan a los competidores la oportunidad de evaluar los resultados, incluso al punto de introducir su propio producto nuevo anticipadamente.

Ilustración 11.13 El mercado de tiempo real y el desarrollo de un producto ponen de cabeza el proceso de etapa-compuerta

A veces no está claro cuál es el mercado objetivo real para un producto nuevo e innovador. Éste es el caso de Nova Cruz Products (www.novacruz.com), cuya patineta de poco peso Xootr se había desplomado en una prueba de mercado en un campus universitario. Perpleja por saber quién podría constituir el mejor mercado objetivo y qué atributos de producto podrían ser importantes, la administración de Nova Cruz decidió lanzar el producto en un par de canales —en unas pocas tiendas minoristas independientes y en internet— y de manera reiterada perfeccionar su concepto, diseño, características y opciones, así como su posicionamiento, segmentación, precio y canales con base en la retroalimentación del usuario y los primeros resultados. La idea era probar algunas cosas y "hacer lo que funciona", mediante correos electrónicos personales y entrevistas también personales con los primeros usuarios. Como lo señala Karl Ulrich, de Nova Cruz: "Para algunos productos, es mejor simplemente tratar de venderlos que llevar a cabo costosas investigaciones". Lo que funcionó resultó ser la identificación de "excéntricos urbanos", así como de importadores japoneses entusiasmados con el aparato.

¿Cuándo podría ser pedido ese método? Ulrich, quien también es profesor de marketing en una importante escuela de administración, dice que hay cuatro condiciones bajo las que el producto de tiempo real y el desarrollo del mercado tienen sentido: cuando la categoría del producto es nueva, de modo que no se puedan identificar usuarios y competidores obvios; cuando el momento del mercado parece que no es crítico; cuando hay poco riesgo para la marca en sí (Coca-Cola probablemente no desearía probar esto en una nueva bebida), y cuando los costos de desarrollo y equipamiento con maquinaria son bajos (por ejemplo, no en un nuevo automóvil). Los beneficios incluyen la capacidad de reacomodar los precios y características del producto (no hay que producir folletos de lujo, no hay que hacer compromisos de consideración con importantes socios del canal); la capacidad de llegar a mercados mundiales (importadores japoneses encontraron el Xootr en internet, proporcionando así un temprano flujo de efectivo); así como una interacción inicial y cercana con los usuarios, ayudados por correos electrónicos amables para construir relaciones con los clientes.

Fuente: Karl Ulrich, Nova Cruz Products, "Pre-Market Research vs. Real-Time Market Research", presentación en una conferencia del Marketing Science Institute, Denver, CO, 1 de junio de 2000. Publicado con autorización.

En los mercados de prueba de laboratorio, que se utilizan más comúnmente para productos de consumo envasados, el procedimiento mide el proceso por el que un cliente adopta un nuevo producto, formado por tres pasos importantes: **conciencia, prueba** y **repetición de compra**.

En el procedimiento de laboratorio, los participantes representativos de la audiencia objetivo ven comerciales acerca del nuevo producto insertados en un programa de TV. A continuación se les da la opción de comprar ese producto en una tienda simulada que también cuenta con marcas de la competencia. Si escogen el producto de prueba, entonces los investigadores hacen entrevistas de seguimiento para determinar la medida de satisfacción (incluyendo la preferencia sobre la marca frecuente de los entrevistados) e intenciones de compra. Estas pruebas tienen la ventaja de que sus costos son relativamente bajos (60 000-80 000 dólares) *y* confidenciales. La principal desventaja es el pequeño margen de productos que se pueden acomodar y que dan poca o ninguna información acerca de la dificultad de obtener y mantener la distribución. Con el tiempo, cientos de nuevos productos se han probado mediante este procedimiento con resultados razonablemente buenos, —entre uno y dos puntos de la participación *real* de mercado.[37]

Los administradores de marketing que trabajan en la compuerta 5, o en compañías como Nova Cruz Products (vea la ilustración 11.13) mucho antes en el proceso, se enfrentan a decisiones acerca de emplear recursos muy limitados y cómo disponerlos para pruebas de mercado, a fin de reducir el riesgo de un lanzamiento posiblemente no exitoso. Las decisiones sobre si se lleva a cabo una prueba de mercado, y dónde hacerla: en el campo o en un laboratorio, deben considerar la probabilidad de interferencia de la competencia con una prueba de campo, la capacidad de los competidores para beneficiarse de esa prueba y la disposición y capacidad de la compañía para gastar dinero en un marketing de prueba.

Etapa 5: Decisiones de comercialización En este punto, el caballo "está fuera del granero", pero las decisiones estratégicas clave siguen girando en torno a cómo expandir el producto con la esperanza de ganar ventaja competitiva. La **comercialización** requiere considerable coordinación entre las diversas áreas funcionales. Se requieren grandes sumas aun cuando el nuevo producto sea una extensión de marca.[38] Debido a que el marketing es responsable de hacer que se disponga del nuevo producto, de crear conciencia de sus propiedades exclusivas, de inducir una prueba y de promover compras repetidas, su papel es decisivo.

Hay varias estrategias diferentes de comercialización. Una es renunciar a pruebas de mercado y moverse directamente a una salida región por región o nacionalmente desde el principio. Esta estrategia se emplea cuando hay poco riesgo, como suele ser el caso con extensiones de marca y cuando se copia el producto de un competidor que ha experimentado un marketing de prueba exitoso. Para productos industriales, el uso de internet y correo electrónico para ponerse en comunicación con grandes cuentas facilita y acelera la introducción.

Otra estrategia de comercialización comprende la utilización de una clase diferente de mercado de prueba, que no es necesariamente representativa de la audiencia objetivo.[39] Algunas compañías realizan una prueba de salida contra una prueba de mercado más elaborada, siempre que los resultados de los estudios de simulación de mercado sean muy positivos. Así, lanzan su producto en 10% del país y se apoyan en información de los primeros resultados de venta (por escáneres cuando es posible) para verificar qué tan bien se vende el producto. General Mills hizo esto con su cereal Cheerios de granos variados. A medida que los mercados de bienes de consumo se hacen más parecidos, más empresas hacen pruebas en unos pocos países, luego continúan con una salida a nivel mundial. Por ejemplo, después que Colgate lanzó con todo éxito un nuevo champú en Filipinas, Australia, México y Hong Kong, el producto se presentó en Europa, Asia, América Latina y África.[40]

Todas las estrategias citadas líneas arriba están basadas en puntos intermedios entre el riesgo, la necesidad de flujo de efectivo en la introducción y la rapidez con la que es probable que reaccionen los competidores. Por ejemplo, al enfrentarse con el alto costo de construir una planta para un nuevo plástico resistente al calor, GE optó por una introducción a pequeña escala que podría ser alimentada por plantas ya existentes. Sólo después que IBM aprobó su uso en tarjetas de circuitos de computadora, GE invirtió sumas considerables en construir una planta a gran escala. Esto contrasta con buscar una distribución nacional tan pronto como sea posible. Esta estrategia a veces se ve favorecida por grandes fabricantes de artículos para el cuidado personal, de alimentos y productos domésticos empacados debido a la rapidez con que los rivales pueden imitar cualquier producto y las considerables economías de escala que intervienen. En el capítulo 16 examinaremos con más detalle las estrategias alternativas de marketing para la comercialización de nuevos productos, así como las condiciones del mercado donde cada una tiene más sentido.

Por último, es buena idea que todas las compañías, independientemente de su tamaño, lleven a cabo una revisión posterior a la implementación, para evaluar cómo está funcionando el lanzamiento y hacer los ajustes necesarios. Incluso en empresas pequeñas o jóvenes cuyos recursos humanos y financieros están limitados, la creatividad y disciplina simultáneas implicadas en un pensamiento de etapa-compuerta pueden servir como base para una iniciativa empresarial, mientras se equilibran estos factores con alguna medida de disciplina. Este equilibrio puede ayudar a mitigar el riesgo de fracasos costosos de nuevos productos que podrían llevar a las empresas jóvenes a la bancarrota.

NOTA CLAVE

La creatividad y disciplina simultáneas implicadas en un pensamiento de etapa-compuerta pueden servir como base para una iniciativa empresarial, mientras se equilibran estos factores con alguna medida de disciplina.

PARA ANÁLISIS

- Las decisiones acerca del diseño de un producto, incluyendo características, nombres de marca, servicios relacionados y garantías, para bienes y servicios, están entre las más críticas que tienen la finalidad de diferenciar el producto propio con respecto a los productos de los demás para lograr ventaja competitiva. En este capítulo aparecen factores que se deben considerar para tomar decisiones acerca de un producto.

- Mientras que la rapidez para entrar al mercado es importante en el actual clima de negocios rápidos, llevar los productos *correctos* al mercado y mantenerlos actualizados es mucho más importante que buscar la ventaja de ser el pionero un producto que los clientes no desean.
- Las decisiones acerca de la profundidad y amplitud de las líneas de productos deben ser cuidadosamente consideradas en términos de segmentación del mercado. Las líneas de producto que son demasiado largas o demasiado cortas pueden poner a la compañía en una desventaja competitiva.
- *La forma* en que se maneje el proceso de desarrollo de un nuevo producto, desde una perspectiva del proceso, es tan importante como *qué* decisiones de producto se tomen. El sistema de etapa-compuerta ayuda a las empresas a mantener un equilibrio entre la creatividad empresarial y la disciplina de negocios en su propio trabajo en un nuevo producto.
- Aun cuando los nuevos productos constituyen el alma del éxito a largo plazo para casi todas las empresas, la mayor parte de los nuevos productos ¡fracasa! Por lo tanto, las decisiones de producto, en términos de contenido y de proceso, son críticas para la implementación exitosa de las estrategias de negocios.

Las preguntas de diagnóstico personal, para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Basado en "What's Egg?", *ABA Banking Journal*, septiembre de 2002, p. 60; y "On Whose Face?", *Economist*, 20 de mayo de 2000, p. 31.

2. Bureau of Economic Analysis, US Department of Commerce, http://www.bea.gov/bea/dn/nipaweb/TableViewFixed.asp?SelectedTable=10&FirstYear=2001&LastYear=2002&Freq=Qtr; Myron Magnet, "Good News for the Service Economy", *Fortune*, 3 de mayo de 1993, p.47.

3. *Ibid*.

4. World Trade Organization News, "World Trade Slows Sharply in 2001 amid the Uncertain International Situation", 19 de octubre de 2001, http://www.wto.org/English/news_e/pres01)e/pr249_e.htm.

5. Para un estudio sobre estrategias internacionales de servicios, vea Christopher H. Lovelock y George S. Yip, "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, invierno de 1996, p. 67.

6. Dorothy Leonard y Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation Through Empathic Design", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1997, pp. 102-113.

7. Lo que sigue está basado en David A. Aaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1996), capítulos 1 y 3. Para un interesante y perspicaz estudio sobre la medición de equidad de marca en productos y mercados, vea también el cap. 10.

8. Vea Al Ries y Laura Ries, *The 11 Inmutable Laws of Internet Branding* (Nueva York: HarperBusiness, 2000). Vea también Laura Ries y Al Ries, *The 22 Inmutable Laws of Branding* (Nueva York: HarperCollins, 1994).

9. Aaker, *Building Strong Brands*, p. 314. También, vea Leslie de Chernatony, Christ Halliburton, y Ratma Bernath, "International Branding: Demand or Supply-Driven Opportunity?", *International Marketing Review* 12, núm. 2 (1995), p. 9.

10. Private Label Manufacturers Association, http://www.plma.com.

11. Bruce G. S. Hardie y Leonard Lodish, "The Logic of Product Line Extensions", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1994, p. 53.

12. David Aaker, *Managing Brand Equity* (Nueva York: Free Press, 1991), cap. 9.

13. Irene M. Kunii, "Japan's Quick Studies in Survival", *Business Week OnLine*, 18 de noviembre de 2002.

14. Vea "Producer Power", *The Economist*, 4 de marzo de 1995, p. 70, para un estudio de dos libros que lanzan luz sobre el problema del desarrollo de un producto. Ambos libros concluyen que "lejos de ser cuestión de suerte y oraciones, la capacidad para generar excelentes productos puede ser planeada y manejada igual que cualquier otra parte de la vida corporativa". Los dos libros, ambos recientemente publicados por la Harvard Business School Press, son *Product Development Challenge*, ed. Kim Clark y Steven Wheelwright; y *Product Juggernauts*, por Jean-Phillipe Dischamps y P. Ranganath Nayak.

15. Vea Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review* 26, no. 2 (1995), pp. 343-378, y Albert L. Page, "Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms", *Journal of Product Innovation Management* 1 (1993), pp. 273-290.

16. Vea Peter R. Dickson, "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing* 56 (enero de 1992), pp. 69-83; y Robert Jacobson, "The Austrian' School of Strategy", *Academy of Management Journal* 17, núm. 4 (1992), pp. 782-807.

17. Vea, por ejemplo, estimaciones elaboradas por A. C. Nielsen con el tiempo en relación con nuevos artículos alimenticios. También, vea "Another 15 000 New Products Expected for U.S. Supermarkets", *Marketing News*, 10 de junio de 1991, p. 8. Pero el número de nuevos productos vendidos en supermercados y farmacias se redujo 13% en 1996 a 19 572 de 22 572 (un récord) en 1995. Las razones principales citadas son la reducción y un enfoque más fuerte en las marcas principales. Vea Bruce Horovitz, "1996 Saw 13% Fewer New Products", *USA Today*, 9 de enero de 1997. p. 31.

18. D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (Nueva York: The Free Press, 1991).

19. Para una comparación de porcentajes de fracaso de nuevos productos, tomada de siete estudios realizados entre 1980 y 1986, vea C. Merle Crawford, *New Product Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), p. 76.

20. Booz, Allen & Hamilton, *Management of the New Products for the '80s* (Chicago: 1982).

21. Gary Strauss, "Companies Freshen Old Product Lines", *USA Today*, 20 de marzo de 1992, p. B1.

22. Gary P. Picaro y Steven C. Wheelright, "The New Logic of High-Tech R&D", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, p. 93.

23. Eric M. Olson, Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Rueckert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, enero de 1995, p. 48.

24. Un estudio reciente de 788 nuevos productos desarrollados y comercializados por empresas japonesas encontró que el éxito estaba muy determinado por el nivel de compartir funciones cruzadas de integración e información. Vea Michael Song y Mark E. Parry, "The Determinants of Japanese New Product Success", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 65-76.

25. Vea Jerry Wind y Vijay Mahajan, "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, pp. 1-12. Una sección contiene 29 formas sugeridas de reducir el tiempo para entrar al mercado. También vea Brian Dumaine, "How Managers Can Succeed through Speed", *Fortune*, 13 de febrero de 1989, pp. 53-59.

26. Vea Brown y Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions".

27. El sistema de etapa-compuerta está descrito en R. G. Cooper, "Stage-Gate System: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, mayo-junio de 1990, pp. 44-54. Una guía útil para implementar estos sistemas es Paul O'Connor, "Implementing a Stage-Gate Process: A Multi-Company Perspective", *Journal of Product Innovation Management* 11 (1994), pp. 183-200.

28. Para más información sobre la importancia del tiempo para entrar al mercado, vea George Stalk, Jr., "Time-The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988, pp. 41-51; y Kathleen M. Eisenhardt y Shona L. Brown, "Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1998, pp. 59-69.

29. Vea Greg Stevens, James Burley y Richard Devine, "Creativity + Business Discipline = Higher Profits Faster from New Product Development", *Journal of Product Innovation Management* 16 (1999), pp. 455-468.

30. Robert G. Cooper y Elko Kleinschmidt, "New Product: What Separates the Winners from de Losers", *Journal of Product Innovation Management*, septiembre de 1987, p. 169.

31. Para un excelente estudio sobre cómo puede afectar a los costos el diseño de un producto, vea Robin Cooper y Bruce Chew, "Control Tomorrows's Costs through Today's Designs", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, p. 88.

32. Peter H. Bloch, "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response", *Journal of Marketing*, julio de 1995, pp. 16-18.

33. *Ibid*, p. 18. También, vea Artemus March, "Usability, The New Dimension of Product Design", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1994, p. 144.

34. "The Five Deadly Sins of Japan's Expanding High Tech Syndrome", *Tokyo Business Today*, mayo de 1992, p. 3.

35. Richard Wolkomer, "Falling into the Target Gap—and It's Not Our Fault", *Smithsonian*, octubre de 1991, p. 65.

36. Christopher Poer, "Will It Sell in Podunk? Hard to Say", *Business Week*, 10 de agosto de 1992, p. 46.

37. Vea Glen L. Urban, John S. Hulland y Bruce D. Weinberg, "Premarket Forecasting for New Consumer Goods's Modeling Categorization, Elimination, and Consideration Phenomena", *Journal of Marketing*, abril de 1993, p. 47, para una perspicaz discusión de los problemas asociados con pronósticos antes del mercado para bienes de consumo nuevos.

38. Para administrar el proceso de desarrollo del nuevo producto para extensiones de línea se ha desarrollado un sistema de apoyo a las decisiones. Vea Morris A. Cohen, Jehoshua Elias Verg y Teck H. Ho, "An Anatomy of a Decision-Support System for Developing and Launching Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 117-129.

39. Este estudio se ha beneficiado de Crawford, New Product Management, cap. 21.

40. Poer, "Will It Sell in Podunk? p. 47.

CAPÍTULO DOCE

Fijación de precios

Ryanair: precios bajos y grandes utilidades... hasta ahora[1]

LOS QUE VIAJAN POR avión en Europa se maravillan de que Ryanair genere ganancias si ofrece tarifas de 9.99 euros por viaje, por ejemplo, de Londres a Bruselas. Pero en menos de 20 años de existencia, la aerolínea irlandesa no sólo ha producido ganancias, sino que se ha convertido en la mayor línea aérea de Europa por su capitalización de mercado. Además, en Europa no deja de crecer la participación de vuelos de pasajeros en empresas de bajo costo, principalmente Ryanair y EasyJet. Su participación en el mercado llegó a 7% en 2002 y se pronostica que alcanzará 14% en 2007.

La estrategia competitiva de Ryanair es muy sencilla: ofrecer las tarifas más bajas de todas las aerolíneas que vuelan en Europa. La empresa ha podido mantener el promedio de sus tarifas por debajo de 50 euros, que es aproximadamente un tercio más bajo que incluso EasyJet, su competidor más sólido en el sector de los vuelos baratos.

Desde luego, una estrategia competitiva de precios bajos es rentable únicamente si los costos de la empresa también son bajos. Por consiguiente, todas las actividades de las funciones de Ryanair y sus normas de operación se planean pensando en la eficiencia. Por ejemplo, la empresa no arrienda los aviones, sino que es la propietaria, y casi todos son Boeing 737-200, un modelo antiguo, con lo que se reducen los cargos por depreciación y se uniforman las actividades de mantenimiento y los inventarios de refacciones. Ryanair también concentra casi todos sus vuelos en aeropuertos regionales poco usados, como Stansted, a las afueras de Londres, y Charleroi, al sur de Bruselas. Estos aeropuertos ofrecen a la compañía unos términos más convenientes en lo que respecta a impuestos, cuotas de instalaciones y cobros por movimientos terrestres que los aeropuertos más conocidos y congestionados, que están más cerca de las principales ciudades. Al no tener ningún tipo de congestionamiento reduce también los tiempos de acondicionamiento y esto aminora los costos porque aumenta la tasa de utilización de los aviones y la tripulación.

Pero muchos de los ahorros de costos de Ryanair son a expensas de la comodidad y conveniencia de los clientes. Los pasajeros tienen que ir y venir de aeropuertos pequeños y alejados de las ciudades grandes, tienen que cargar y estibar su equipaje y no tienen comidas, bebidas ni otros servicios a bordo. Tampoco tienen mucho espacio para estirarse y relajarse durante su vuelo, pues Ryanair tiene 15 por ciento más asientos por avión que las aerolíneas tradicionales. Por si fuera poco, es más difícil comprar los boletos, porque la empresa no paga cuotas por sistemas de reservación computarizados ni comisiones a los agentes de viajes.

Ahora bien, la publicidad y la promoción son de los pocos aspectos en los que Ryanair no ha tratado de bajar sus costos más que la competencia. Con la excepción de las comisiones de ventas citadas arriba, los costos de comercialización de la compañía son aproximadamente los mismos por pasajero por kilómetro que en las aerolíneas más tradicionales. Ni siquiera los viajeros más frugales pedirían las tarifas baratas de Ryanair si no supieran (y si no se les recordara a menudo) que existen. La empresa también debe mantener un sitio amplio en internet y un centro de atención telefónica para facilitar la venta directa de boletos.

La estrategia de costos y precios bajos de Ryanair ha funcionado hasta ahora, pero quizá en el horizonte de la compañía se anuncien turbulencias. En el momento de escribir este libro, la Comisión de Transporte de la Unión Europea investiga si algunas condiciones favorables que los aeropuertos regionales, como Charleroi, han concedido a la empresa, no son de hecho subsidios ilegales.



Cortesía de Ryanair

Algunos analistas, con un espíritu más crítico, se preguntan si las proyecciones de crecimiento de la compañía no son demasiado optimistas. En 2002 Ryanair amplió su flota con otros 100 aviones para tratar de alcanzar su objetivo de crecimiento anual de 25%. Pero algunos expertos se preguntan si el segmento de los viajeros que están dispuestos a sacrificar la comodidad y la conveniencia a cambio de tarifas bajas es tan grande que sea asequible un objetivo de crecimiento tan ambicioso. En otras palabras, se trata de saber si los posibles clientes piensan que el servicio barato pero austero de Ryanair vale tanto como para que la compañía ascienda más en su curva de crecimiento rentable.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 12

La fijación de precios es una actividad en la que los gerentes "se sienten más presionados a hacer un buen trabajo pero están menos seguros de atinar. La presión se intensifica porque la mayoría de los gerentes piensa que no tienen mucho control sobre el precio, sino que lo dictan [los costos de la empresa] y las fuerzas del mercado",[2] las cuales se han acentuado en los últimos años. En muchos mercados se acrecienta la competencia de los precios porque muchas industrias básicas han madurado, el crecimiento se ha vuelto lento, la productividad mejora, las tiendas ganan poder (y tienen marcas propias) y los competidores mundiales de bajo costo, como Ryanair, son más agresivos.

Sin embargo, la impresión de que las decisiones sobre los precios están dictadas por factores que no controlan los vendedores plantea ciertos peligros. Como veremos adelante, muchas empresas basan sus decisiones de precios principalmente en lo que es necesario para recuperar sus costos o equipararse con la competencia. Por ejemplo, una compañía puede tratar de determinar los costos de fabricar un producto o prestar un servicio y luego agrega un margen estándar para obtener el rendimiento previsto sobre la inversión. Este método se justifica porque las empresas no pueden fijar sus precios por debajo de los costos; al menos, no por mucho tiempo.

NOTA CLAVE

*Los precios que se fijan considerando únicamente los costos o la competencia, no expresan el **valor de los clientes**: la impresión que tienen los clientes de lo que en efecto vale el producto o servicio.*

El peligro está en que los precios que se fijan considerando únicamente los costos o a la competencia, no expresan el **valor de los clientes**: la impresión que tienen los clientes de lo que en efecto vale el producto o servicio. El precio puede ser mayor de lo que los clientes están dispuestos a pagar, con lo que se pierden ventas y participación en el mercado. Acaso sea el problema que va a enfrentar Ryanair (con todo y sus tarifas bajas) en la consecución de sus ambiciosos objetivos de crecimiento. De igual forma, el precio puede ser mucho menor de lo que los clientes piensan que vale el producto; en este caso, los márgenes son escasos y se sacrifican posibles utilidades. Fijar un precio por debajo de su valor percibido encanta a los compradores y estimula la demanda en el corto plazo, pero también deprime las ganancias que necesita una compañía para pagar a sus empleados, financiar inversiones de capital y pagar el desarrollo de productos y otras actividades de marketing que se requieren para el crecimiento duradero. Incluso pequeñas equivocaciones en esta dirección llegan a traer graves consecuencias para una empresa. Por ejemplo, para una compañía con márgenes de utilidad de 8%, un aumento de 1% en la realización del precio fomentaría su margen de utilidades 12.5 por ciento.[3]

La pregunta crucial que nos hacemos en este capítulo es cómo se determina un precio que comprenda una participación justa del valor que los clientes obtienen de un producto o servicio sin contravenir las restricciones impuestas por los objetivos estratégicos, la estructura de costos

y el entorno competitivo. Para encontrar la respuesta, en la primera parte del capítulo describimos un esquema de fijación de precios que empieza por considerar factores relacionados con estrategias, demanda en el mercado, costos y competencia. Después exponemos los métodos que utilizan varias empresas para fijar un nivel de precios, con el acento puesto en aquellos métodos que pretenden expresar el valor del producto tal como lo perciben los clientes en el mercado objetivo.

Es complicado determinar el nivel de precio de un producto o servicio y la mayor parte de las empresas no cobran lo mismo a todos los clientes todo el tiempo, sino que más bien establecen una **estructura de precios** que es una guía para adaptar los precios a las variaciones de costos y demandas en diversos mercados. En consecuencia, en la segunda mitad del capítulo examinamos las adaptaciones que hacen los vendedores de acuerdo con las diferencias de (1) territorios, (2) fronteras nacionales, (3) estratos de los canales de distribución, (4) clases de canales de distribución, especialmente internet, (5) artículos de las líneas de productos y (6) segmentos de clientes.

Proceso de decisión sobre la fijación de precios

Varios factores limitan la libertad de un gerente para fijar el precio de un bien o servicio. En primer lugar, los costos de la empresa determinan la base de los precios viables, por lo menos en el largo plazo. En el otro extremo, la sensibilidad a los precios de la demanda de un producto determina el tope de los precios aceptables. A mayor precio, la mayoría de los clientes potenciales buscan sustitutos más baratos, como marcas privadas, o se abstienen del bien o servicio.

¿Dónde deben los gerentes situar el precio de un producto de entre los precios viables? Hay varias maneras de calcular un precio, cualquiera que se emplee debe tener en cuenta los factores de la situación, como (1) la estrategia de la empresa y los otros componentes de la mezcla de marketing con los que debe ser compatible, (2) la medida en que el producto tiene la imagen de ser diferente de las ofertas de la competencia en cuanto a calidad o servicio a clientes, (3) los costos y precios de los competidores y (4) la existencia y precios de los posibles sustitutos.

Dada la variedad de factores que se ponderan al fijar un precio, en los siguientes párrafos y en la ilustración 12.1 se describe un procedimiento paso a paso para provecho de los gerentes. Este proceso es más apropiado para tomar decisiones de precios por primera vez, como cuando una empresa introduce al mercado un producto nuevo o concursa por un contrato de trabajo excepcional. El proceso abarca varios pasos que consisten en análisis detallados de la demanda, de los costos y de la competencia. Ahora bien, en primer lugar, los gerentes deben establecer un objetivo de fijación de precios que sea congruente con las estrategias comerciales y de marketing de la compañía.

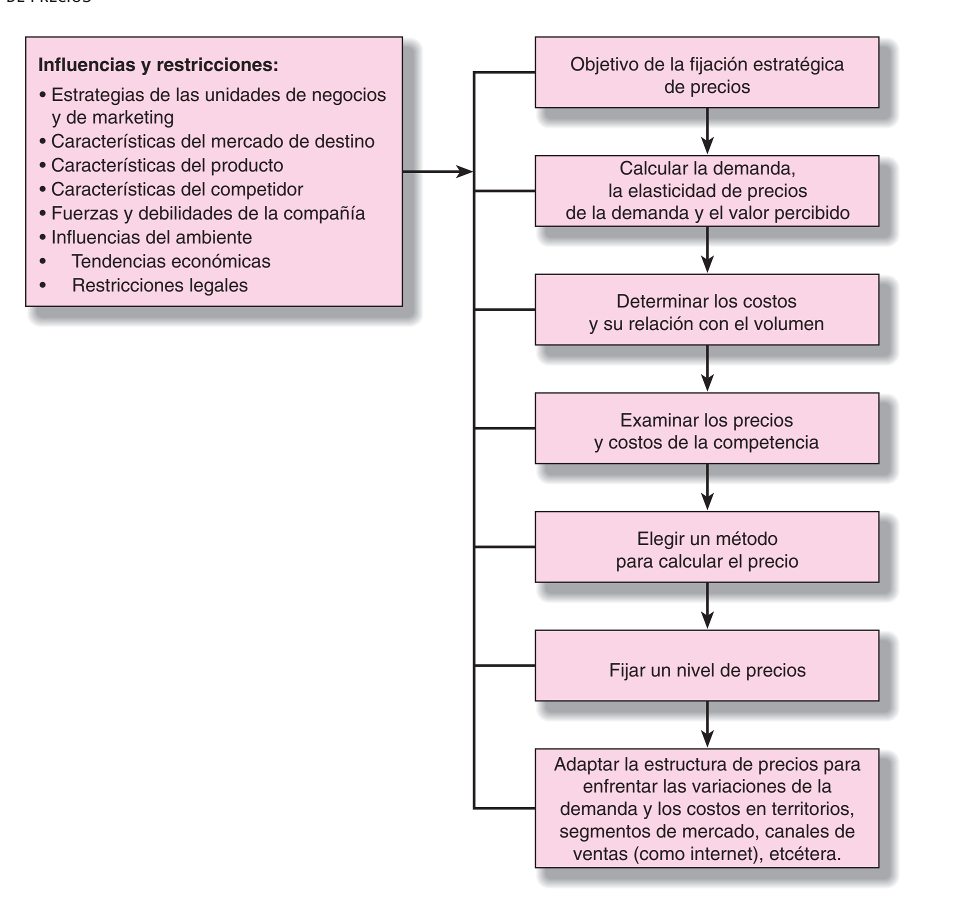
Objetivos de la fijación estratégica de precios

Los objetivos de la fijación estratégica de precios deben incorporar lo que la empresa quiere conseguir con el producto en su mercado. Cuando la estrategia comercial, el mercado de destino y la estrategia de posicionamiento del producto están bien definidos, es relativamente sencillo formular objetivos y normas para los elementos del programa de marketing. La estrategia comercial de Ryanair, de ser el competidor más barato de Europa, revela patentemente qué objetivos y normas de fijación de precios son los más apropiados.

En los capítulos 16 y 17 examinaremos los objetivos de marketing para diversos mercados y situaciones de competencia, así como sus implicaciones para los componentes de la mezcla de marketing. Pero para clarificar la función del precio en los programas de marketing, vamos a exponer a continuación los objetivos de fijación estratégica de precios que se resumen en la ilustración 12.2. Ahí se indica en qué condiciones es adecuado cada objetivo y las implicaciones de escoger un precio entre la gama de precios viables.

Ilustración 12.1

PROCESO DE DECISIÓN DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS



Maximizar el crecimiento de las ventas Cuando una empresa acaba de entrar en un mercado nuevo o de introducir un nuevo producto que tiene el potencial de alcanzar un crecimiento sustancial, su objetivo sería maximizar el ritmo del crecimiento de las ventas del producto (en unidades). Para ello, fijaría un precio más bien bajo para atraer pronto muchos clientes nuevos y abarcar una gran parte del total del mercado antes de que se llene de competidores. Esta estrategia de precios bajos se llama **fijación de precios de penetración**, que es conveniente cuando, además de un mercado grande:

1. Los clientes buscados son sensibles al precio.
2. Los costos de la empresa son bajos en comparación con la competencia y las unidades de negocios siguen una estrategia de costos bajos.
3. Es probable que los costos de producción y distribución por unidad bajen sustancialmente si se incrementa el volumen.
4. Los precios bajos desalientan a los posibles competidores para que no entren en el mercado.

No obstante, existe un riesgo mayor al fijar precios bajos para alcanzar un crecimiento de ventas máximo a corto plazo como base de rendimientos futuros, pues si las condiciones del mercado, la competencia o la tecnología cambian, estos rendimientos futuros jamás se alcanzarán.

Sostener la calidad o la diferenciación del servicio Cuando una empresa tiene una posición competitiva fuerte basada en la calidad superior de su producto o servicio para los

Ilustración 12.2

OBJETIVOS DE FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS

Objetivo	Condiciones más favorables	Implicaciones para un nivel de precios
Maximizar la penetración y el crecimiento de ventas	El mercado o producto se encuentra en la fase de introducción o crecimiento del ciclo de vida; la empresa es recién llegada; los clientes pretendidos son sensibles al precio; la empresa tiene una posición de bajo costo y sigue una estrategia comercial de costos bajos; la empresa puede adquirir experiencia o aprovechar efectos de alza con el incremento del volumen; el precio bajo desalienta a posibles rivales.	Se fija un precio relativamente bajo: apenas arriba de los costos; política de penetración de precios destinada a conseguir clientes nuevos, ampliar la demanda concreta y captar la mayor participación de mercado que sea posible.
Conservar la calidad o la diferenciación del servicio	El mercado o producto se encuentra en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida; la oferta de la empresa da la impresión de tener una ventaja de calidad o servicio sobre las ofertas de la competencia; la empresa se anuncia extensamente para mantener la imagen de calidad del producto; la empresa tiene costos elevados; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; los clientes buscados son más bien insensibles al precio.	Se fija un precio alto en comparación con la competencia para cubrir los costos más elevados de producción, distribución y publicidad; el precio alto también refuerza la imagen de prestigio.
Maximizar las utilidades actuales		
• Desnatar	El mercado o producto se encuentra en la fase del ciclo de vida de introducción o crecimiento inicial; la empresa es la primera en llegar y sigue una estrategia de buscador; la capacidad de la empresa es limitada; la tecnología de punta y otras barreras impiden la entrada inmediata de competencia.	Se fija un precio muy elevado para atraer únicamente al segmento de clientes más insensibles al precio; cuando el mercado madura y entran competidores, la empresa puede *a*) reducir el precio para atraer nuevos segmentos, o *b*) retirarse del mercado.
• Cosecha	El mercado o producto se encuentra en la fase del ciclo de vida de madurez o baja; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; no hay bases (es decir, mejoras de productos, mayor promoción) para mantener la demanda o la posición competitiva en el futuro; el producto es una "vaca de efectivo" que financia el crecimiento de otros mercados o productos.	Se fija un precio que sostenga los márgenes y maximice las utilidades o el rendimiento de la inversión, aunque algunos clientes cambien por marcas o sustitutos de la competencia.
Supervivencia	El producto de la empresa tiene una posición competitiva débil, pero los principales inconvenientes pueden corregirse; la empresa necesita ganar tiempo y mantener el flujo de efectivo para hacer los ajustes necesarios; el producto o mercado está todavía en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida.	Se reduce el precio, quizá incluso abajo del costo total, siempre que cubra los costos variables y haga una contribución a los costos indirectos.
Objetivos sociales	La empresa no es una organización con fines de lucro; los costos están subsidiados parcialmente mediante facilidades fiscales o aportaciones; uno o más segmentos necesitan el bien o servicio, pero no quieren o no pueden pagar todos sus costos.	Se fija un precio bajo, quizá abajo del costo total de algunos segmentos, para estimular o subsidiar la demanda.

clientes, su principal objetivo de fijación de precios es generar ingresos suficientes para conservar tal ventaja. Dicha empresa pide un sobreprecio a cambio de su producto, por dos razones. En primer lugar, necesita más ingresos para cubrir los costos de investigación y desarrollo, producción, distribución y publicidad que requiere para sostener la realidad y la impresión de calidad o servicio superior. En segundo lugar, los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor oferta: la calidad superior reduce la elasticidad de la demanda.[4]

Una política de sobreprecio es más conveniente para las empresas que siguen una estrategia de defensor diferenciado, como ocurre en Europa con las aerolíneas tradicionales de servicio completo, por ejemplo British Airways y Air France. Sin embargo, hay límites al sobreprecio que los clientes están dispuestos a pagar por calidad y desempeño superiores. Estos límites cambian si se modifican las condiciones de la economía y la competencia. Así, una estrategia de sobreprecio es la más adecuada cuando los clientes buscados asignan una importancia mayor a la calidad o a atributos del servicio que al precio, como es el caso de los viajeros de negocios que están dispuestos a pagar más a cambio de la comodidad en vuelos a ciudades grandes.

Maximizar las utilidades actuales: desnatar (*skimming*)* Cuando las empresas son las primeras en explotar un nuevo producto o mercado, a veces su objetivo al fijar los precios es maximizar las utilidades inmediatas. Adoptan una **política de desnatado de precios**: consistente en fijar un precio muy elevado y se enfocan únicamente al segmento menos sensible al precio de los clientes potenciales. Esto también se consigue con el paso del tiempo, como en los "descuentos de temporada", en los que el vendedor tasa precios altos al principio de cada periodo y bajos al final. Entre los ejemplos se cuentan las tarifas aéreas fuera de temporada, los precios de hora pico de los servicios públicos y los remates de artículos de moda.[5] El desnatado es más adecuado en empresas que persiguen una estrategia de buscador que requiere invertir en el desarrollo y comercialización de una corriente de productos nuevos. Quizá estas empresas no tienen la capacidad de producción para satisfacer una gran demanda inicial de un producto nuevo. Deben tratar de recuperar rápidamente sus costos de desarrollo para que puedan financiar la siguiente generación de ideas de productos. El desnatado funciona mejor cuando el producto nuevo tiene tecnología con derechos reservados, cuando el precio elevado refuerza la imagen de producto superior o cuando otras barreras desalientan a los competidores de entrar pronto en el mercado y reducir el precio del pionero. El desnatado es más pertinente en un mercado pequeño, porque uno grande atrae más competencia.

Maximizar las utilidades actuales: cosechar En el otro extremo del ciclo de vida, algunos productos y mercados se deterioran rápidamente cuando cambian los gustos de los clientes o aparecen tecnologías nuevas o productos sustitutos. A menudo es demasiado tarde para arrepentirse de la inversión en el producto y obtener ganancias razonables, así que las compañías que pasan por esta situación adoptan una estrategia de **cosecha** para maximizar las utilidades inmediatas antes de que desaparezca la demanda del producto. La estrategia consiste en abatir los costos de marketing, producción y operación del producto, a la vez que se fija un precio relativamente elevado para conservar los márgenes y maximizar las utilidades.[6] La posibilidad de materializar este estado ideal depende en buena medida de las barreras de salida. Si hay barreras grandes, los competidores ejercerán una presión para bajar los precios. Con pocas barreras, los competidores marginales se van y la caída del abasto alza los precios.

El riesgo de maximizar las utilidades de corto plazo de un producto en vías de ser obsoleto es que la demanda puede bajar mucho más rápidamente, pues los clientes sensibles al precio cambian por marcas rivales o productos sustitutos. Por consiguiente, es una estrategia que conviene cuando no hay ninguna manera (como mejorar el producto o aumentar la promoción) de sostener la demanda en el mercado y la posición competitiva del artículo durante mucho más tiempo.

Supervivencia A veces empresas con un producto establecido en un mercado del que se espera que crezca o con una demanda estable y prolongada, se meten en problemas por errores

---

* Desnatar (*skimming*) es situar el producto en una categoría superior o de exclusividad, en la que se dan bajos volúmenes de unidades vendidas, pero que proporciona altos beneficios.

estratégicos, como no adaptarse a los cambios en los deseos de los clientes o a las amenazas de la competencia, o bien acumular demasiada capacidad. Si es posible corregir tales errores, la empresa puede adoptar un objetivo de fijación de precios o simplemente mantiene vivo el producto mientras se realizan las adaptaciones. Como las utilidades de corto plazo son menos importantes que la supervivencia de los productos, la situación exige un precio bajo para atraer una demanda suficiente que mantenga la operación de la planta de manufactura y el flujo de efectivo. Si el precio cubre los costos variables y cuando menos contribuye a los costos fijos, la empresa gana tiempo para corregir sus debilidades competitivas.

Objetivos sociales Algunas organizaciones renuncian a ganancias posibles (al menos entre algunos segmentos de clientes sensibles a los precios) y ofrecen a sus clientes precios bajos para alcanzar alguna finalidad de carácter social más amplia. Esto es más común entre las organizaciones que no persiguen fines de lucro, como las organizaciones artísticas y los hospitales públicos, sobre todo si están subsidiados por dependencias del gobierno, fundaciones o donadores privados y las ventas no son su única fuente de ingresos. En realidad, lo que hacen es trasladar la carga de la "reducción" de los precios a los donantes, organizaciones o particulares, que están dispuestos a subvencionar a uno o más segmentos sensibles al precio para alcanzar algún propósito de índole social. Por ejemplo, las organizaciones artísticas acostumbran conceder descuentos sustanciales a los estudiantes. No es nada más una estrategia para forjar un público leal futuro, sino que también se aportan beneficios intelectuales a un grupo de clientes que, de otra manera, no podrían costearlos.

Cálculo de la demanda y el valor percibido

La demanda fija el tope a los precios viables de un producto. Sin embargo, antes de llegar a ese tope, el número de clientes dispuestos a comprar en cierto periodo varía de acuerdo con el precio cobrado. La conocida **curva de la demanda** ilustra esta variación de la cantidad que se compra a diversos precios.

En la mayor parte de los casos se da una relación inversa entre el precio de un producto y la cantidad demandada: cuanto mayor es el precio menos personas quieren comprar. Así, la curva de la demanda ordinaria tiene una pendiente negativa (descendente). Ahora bien, los productos de prestigio (como vinos y licores caros) y aquellos de los que no se puede juzgar la calidad objetivamente llegan a tener curvas de demanda con pendiente positiva. Algunos clientes toman el precio como indicador del prestigio o calidad de esos productos y se sienten estimulados a comprar más a medida que el precio se incrementa.

Factores de la sensibilidad a los precios La curva de la demanda resume las reacciones de muchos posibles compradores a los diversos precios que pueden cobrarse por un producto. La inclinación de la pendiente de la curva muestra el hecho de que cada comprador tiene una sensibilidad distinta con respecto al precio de un producto.

Thomas Nagle identificó los factores que influyen en la variedad de sensibilidades al precio entre clientes y productos. En la ilustración 12.3 se resumen estos factores. Cada factor expresa tres fenómenos básicos que determinan la disposición y la capacidad de los compradores para pagar por un bien o servicio. En primer lugar, la disposición de los compradores a pagar un precio por un producto depende de sus impresiones y gustos: sus necesidades, deseos, conciencia y actitud hacia el artículo.

En segundo lugar, el precio, existencia y atractivo de otras marcas y productos sustitutos afecta la disposición de los compradores a adquirir el producto original. Lo mismo sucede con el precio de artículos complementarios que los clientes tienen que comprar para sacar todo el provecho del producto. Por ejemplo, el aumento en el precio de la gasolina que experimentaron algunos países a comienzos del siglo XXI desalentó la demanda de camionetas deportivas, que son grandes y gastan mucho combustible.

Por último, el monto del ingreso de los clientes en relación con el precio, repercute en su capacidad de pagar el producto o servicio. En conjunto, todos estos factores determinan el **valor percibido** por un cliente, quien lo asocia con un producto o artículo en el mercado y, por

Ilustración 12.3

FACTORES QUE AFECTAN LA SENSIBILIDAD DE LOS CLIENTES A LOS PRECIOS

Impresiones y deseos de los clientes	
Efecto del valor único	Los clientes son menos sensibles a los precios si perciben que el producto o servicio provee beneficios exclusivos; no hay sustitutos aceptables.
Efecto de calidad y precio	Los clientes son menos sensibles a los precios cuando perciben que el producto o servicio ofrece más calidad, prestigio o exclusividad.
Conocimiento y actitud del cliente sobre las opciones	
Efecto del conocimiento de sustitutos	Los clientes son menos sensibles a los precios si no saben mucho de marcas rivales ni de productos o servicios sustitutos.
Efecto de la dificultad para comparar	Los clientes son menos sensibles a los precios si es difícil comparar objetivamente la calidad o el rendimiento de otras marcas o sustitutos.
Efecto del nivel de inversión destinada	Los clientes son menos sensibles a los precios si la compra es necesaria para aprovechar todas las ventajas de un bien comprado antes.
Capacidad de pago del comprador	
Efecto del gasto total	Los clientes son menos sensibles a los precios si su desembolso a cambio del producto o servicio es una proporción baja de su ingreso total.
Efecto del beneficio final	Los clientes (en particular las organizaciones que compran materias primas o componentes) son menos sensibles a los precios si el gasto constituye una proporción pequeña del costo total del producto final.
Efecto del costo compartido	Los clientes son menos sensibles a los precios si parte del costo del producto o servicio queda a cargo de otro (por ejemplo, cuando parte de los gastos médicos los cubre el seguro o si los viáticos de un vendedor provienen de una cuenta de gastos).
Efecto del inventario	Los clientes son menos sensibles a los precios en el corto plazo si no pueden almacenar grandes volúmenes del producto para prevenirse de aumentos de precio futuros.

Fuente: Adaptado de Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing.* Copyright © 1987. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

consiguiente, con el precio que está dispuesto a pagar. Más adelante vamos a examinar cómo se calcula el valor percibido en un segmento de clientes y cómo sirve para basar un nivel de precios.

Elasticidad de la demanda por precio Cuanto mayor es la proporción de clientes sensibles al precio en el mercado de un producto, más sensible es la demanda general a un cambio en el precio del producto. Este grado de reacción de la demanda a los cambios de precios se denomina **elasticidad precio de la demanda**. Con la fórmula siguiente se calcula la elasticidad de la demanda con respecto al precio de un producto o servicio:

$$\text{Elasticidad precio de la demanda } (E) = \frac{\text{Cambio porcentual del volumen demandado}}{\text{Cambio porcentual del precio}}$$

Por ejemplo, si un vendedor aumenta el precio de un producto 2% y, en consecuencia, la demanda cae 6%, la elasticidad de la demanda por el precio del producto sería de –3 (el signo menos indica una relación inversa entre el precio y la demanda), lo que es prueba de una **elasticidad** grande. Por el contrario, si un incremento de 2% produjo apenas una reducción de 1% en el volumen demandado, la elasticidad del precio es de –1/2, lo que significa que la demanda es **inelástica**. Si un aumento de precio de 2% lleva a una baja de 2% en la cantidad, la elasticidad del precio es **unitaria**. En este caso, el ingreso total del vendedor es el mismo porque la menor cantidad vendida se compensa con el precio más elevado.

Hay problemas graves al valerse de la elasticidad del precio (como la explicamos arriba) para fijar con exactitud los precios. Entre las dificultades están no considerar la reacción de los competidores al cambio de precio de la compañía; que la demanda puede ser inelástica con un cambio de precio, pero elástica para una modificación mayor; que la elasticidad se mide en términos de ingresos por ventas, no por márgenes de utilidad (una de las razones es que no toma en cuenta los efectos de escala); que bajar el precio puede repercutir en las ventas de otros artículos de la línea de productos de la compañía (por ejemplo, canibalización), y que se pasan por alto los beneficios sociales que hubiera otorgado la compañía para beneficiar a los segmentos de ingresos bajos mediante una reducción de precios.

Métodos para calcular la demanda Muchas empresas, en particular las grandes, tratan de calcular las curvas de la demanda de sus productos mediante una investigación de mercado. Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo, y esto por dos razones: primera, los experimentos de laboratorio o las pruebas de mercado arrojan conocimientos sobre la relación entre el precio y la demanda de un producto, pero no expresan las posibles reacciones de la competencia a diversos precios o a cambios de precio. Subestimar la fuerza y el efecto de tales reacciones puede llevar a agotadoras guerras de precios, particularmente en las industrias maduras en las que hay una capacidad de producción excesiva.[7] El segundo problema de los investigadores al tratar de estimar empíricamente las curvas de la demanda es que es preciso controlar o medir los *efectos de los factores ajenos al precio*, como los cambios en las condiciones económicas o en otros componentes de la mezcla de marketing. Así, si una empresa realizó una prueba de mercado en la que aumentó sus gastos publicitarios y al mismo tiempo redujo los precios, los investigadores no saben qué cantidad del incremento en el volumen fue resultado de la sensibilidad de la demanda al precio y qué cantidad fue resultado de acrecentar la publicidad.

Si se tienen presentes los dos problemas, hay varios métodos para que los expertos en marketing calculen la curva de la demanda de un producto. Un método consiste en entrevistar a una muestra de consumidores, o llevarlos a un laboratorio y preguntarles cuánto producto comprarían con diversos precios. No obstante, la artificialidad del método y el hecho de que no se pide a los participantes que "respalden sus palabras con su dinero" suscita dudas sobre la validez de los resultados. Entre los métodos más realistas se encuentran calcular la relación entre precio y cantidad mediante el análisis de regresión de las ventas históricas, valiéndose de datos de grupos de consumidores; experimentos en tiendas, en los que se varía sistemáticamente el precio de un producto, o pruebas múltiples de mercados, cuyo costo limita su uso.

Cálculo de costos

La demanda y el valor percibido determinan el tope a los precios viables que puede cobrar una empresa por un producto. La base la determinan los costos; éstos en una empresa son de dos clases: fijos y variables. Los **costos fijos** (o **gastos generales**) son constantes en el corto plazo, cualquiera que sea el volumen de la producción o los ingresos por ventas. Comprenden la renta, interés, calefacción, salarios de los ejecutivos y departamentos funcionales (como compras o investigación y desarrollo) que se necesitan para respaldar los productos manufacturados por la compañía. Como los costos fijos totales son constantes en el corto plazo, cualquiera que sea el volumen, el **costo fijo por unidad** de un producto se reduce cuando la compañía elabora y vende más cantidad de ese producto en un tiempo dado.

Los **costos variables** oscilan en relación directa con el monto de la producción, pero son constantes *por unidad* cualesquiera que sean las unidades producidas. Abarcan elementos como los costos de materiales, empaque y mano de obra que se requieren para elaborar cada unidad del producto.

Los **costos totales** son igual a la suma de los costos fijos y variables de cierto monto de producción. El precio del producto debe cubrir la cifra del costo total (dividida entre las unidades producidas) para que a la larga sea viable económicamente.

Para determinar el nivel en el que se fijará el precio de un producto, también hay que considerar los costos de la **mezcla de marketing**, que son tanto costos fijos cuanto variables, lo mismo que otros costos, como los márgenes de las tiendas o los distribuidores, que ni siquiera aparecen en los libros de la compañía. Por ejemplo, es común que se gaste una gran parte del dinero de los consumidores en los **márgenes del canal de distribución**, que en los costos efectivos de manufactura del producto. Del mismo modo, en ciertas categorías de productos (digamos, complementos dietéticos y aguas de colonia) el costo de promover el producto, establecer la marca y conseguir clientes es mayor (a veces mucho mayor) que los costos de manufactura. En el caso de los productos nuevos en estas categorías, los vendedores tienen que escoger entre fijar un precio elevado y un cuantioso presupuesto de promoción para comunicar los beneficios del producto y atraer clientes o bien un precio bajo de penetración con poca promoción. Cualquier estrategia es viable, lo cual depende de las condiciones del mercado y de la competencia. Por el contrario, fijar un precio elevado con poco apoyo promocional probablemente traerá problemas de ventas. También, fijar un precio bajo junto con un programa de promoción enérgico generará dificultades para obtener utilidades y flujo de efectivo, tal como aprendieron muchas empresas virtuales: por las malas. De esta manera, el precio de un producto no se fija en la nada. Se requiere ponderar los costos de la mezcla general de marketing que se planeó para el producto, lo que acarrea decisiones sobre el producto, la promoción y la distribución.



Medición de los costos El sistema de contabilidad de costos de la compañía da a los gerentes información sobre los costos fijos y variables asociados con cada producto de la compañía. Aunque es relativamente fácil medir los costos variables de los productos, los costos fijos plantean un problema. El analista tiene la opción de recurrir al costeo total (lo que implica asignar costos indirectos) o al costeo directo (que es el método del margen de contribución, porque sólo toma en cuenta los costos variables). No estudiaremos estos temas aquí, porque los veremos exhaustivamente en el capítulo 19.

Examinar el efecto de la contribución de un producto es una manera útil de evaluar la viabilidad económica de los componentes del programa de marketing que se relacionan directamente con ese producto. Sin embargo, no ofrece suficiente información detallada para que el gerente estime si un precio es adecuado para cubrir los costos totales en que se incurrió para elaborar el producto. Por consiguiente, muchas empresas comienzan a revisar sus sistemas de contabilidad de costos para que aporten a los gerentes información más precisa sobre los costos de los productos. Con frecuencia establecen varios sistemas de informes financieros, control de costos y para fines de medición de costos de productos. Los **sistemas de costeo por actividades** —que reparten los costos entre los productos mediante la determinación directa del nivel de diversas actividades, como embarque, recepción, supervisión y ventas, que se destina a cada producto de la línea— generan con frecuencia cálculos de los costos totales de un producto muy diferentes de los cálculos del sistema de control de costos habitual de la empresa. Pero estos cálculos de costeo por actividades suelen ser más útiles para tomar decisiones estratégicas de marketing, como fijar precios, porque reducen en parte las distorsiones que se producen al asignar los costos indirectos en los sistemas de contabilidad usuales, al tiempo que se evita la imprecisión del método de márgenes de contribución.[8]

NOTA CLAVE

Los cálculos de costeo por actividades suelen ser más útiles para tomar decisiones estratégicas de marketing, como fijar precios, porque reducen en parte las distorsiones que se producen al asignar los costos indirectos.

Relaciones del costo y el volumen El costo promedio por unidad de un producto (y el precio que se necesita para cubrir ese costo) varía con la cantidad producida. Los gerentes deben tener en cuenta dos relaciones entre volumen y costos cuando toman sus decisiones de precios. La primera relación atañe a la **economía de escala**. En lo inmediato, las economías de escala son el resultado del aprovechamiento más cabal de la capacidad instalada. A la larga, las compañías consiguen nuevos ahorros si construyen instalaciones más grandes y eficientes. El costo promedio por unidad es mayor si se producen menos unidades, pero baja a medida que la producción se acerca a la capacidad de la planta de manufactura, porque los costos fijos se

distribuyen entre más unidades. Por eso el exceso de capacidad es la ruina de la rentabilidad y la posición de costo competitivo de un producto, especialmente de los productos maduros y de consumo, cuyos márgenes son estrechos. Pero si una compañía trata de producir más de lo que le permite su capacidad, se acrecienta el costo promedio por unidad. El equipo trabajado en demasía se descompone más a menudo, los trabajadores se estorban y sobrevienen otras ineficiencias.

La segunda relación entre volumen y costo concierne a la **curva de experiencia**: la caída de los costos de producción y marketing por unidad a medida que la empresa acumula experiencia. Cualquiera que sea el tamaño de la planta de manufactura de una compañía, sus costos promedio por unidad decrecen conforme acumula experiencia. Sus obreros descubren atajos productivos, los costos de adquisición bajan y el efecto acumulado de las actividades previas de publicidad y marketing dejan que la empresa prospere con menos gastos de marketing por unidad.

Análisis de costos y precios de la competencia

Para alcanzar la posición competitiva estratégica que se desea para un producto o servicio en su mercado, el gerente debe considerar los costos y precios de la competencia. Por ejemplo, para atinar a establecer una estrategia de costo bajo, un gerente debe estar seguro de que los costos del producto son verdaderamente más bajos que los de cualquier rival y que estos costos bajos se reflejan en el precio relativo del producto. Así, el gerente tiene que conocer y vigilar precios, costos y calidad de las ofertas de cada rival. Por ejemplo, el éxito constante de la estrategia de precios bajos de Ryanair depende, como es obvio, de que la empresa sostenga sus costos totales y precios por debajo de las otras aerolíneas (principalmente otras transportistas de precios bajos, como EasyJet), al tiempo que ofrece una opción aceptable de destinos, horarios y servicio a clientes.

Los costos de los competidores son más difíciles de medir que sus precios. Cabe practicar la ingeniería inversa para desmontar los productos de la competencia y averiguar el costo de los componentes, empaque y procesos de producción. Como en general los costos de los servicios son fijos, como los costos de mano de obra, instalaciones físicas, etc., un gerente puede calcular la posición de costo de sus rivales en una industria de servicios si compara el número de empleados o el número y tamaño de sus sucursales y luego determina razones de eficiencia, como ventas por empleado o ventas por metro cuadrado. De ordinario hay una relación entre los costos y la participación en el mercado: cuanto mayor es la participación, menos probable es que el costo se base en efectos de escala o de experiencia.

Métodos gerenciales para determinar el nivel de precios adecuado

Dada la complejidad de las preocupaciones que despierta la fijación de precios (y que a menudo la información sobre la demanda y los costos es incompleta), los gerentes confían en reglas prácticas para decidir los precios de lista. No es muy probable que estos métodos empíricos arrojen un precio óptimo que maximice las utilidades, pero todos se fundan en consideraciones pertinentes. Estos métodos se ordenan en tres categorías: de costos, de competencia y orientados a los clientes.

Métodos de costos

Acaso el método de fijación de precios más sencillo y común consista en agregar un margen estándar al costo de producción. En esta especie de **fijación de precios por márgenes** o **de costo más** no se considera explícitamente la sensibilidad de la demanda al precio ni los métodos de fijación de precios de la competencia; pero es cómodo y fácil de aplicar, dos ventajas

importantes cuando una empresa tiene que tomar cada año cientos o miles de decisiones sobre precios, como en el caso de las tiendas y los centros de mayoreo. También se usa mucho en las empresas, por ejemplo en las constructoras, que deben hacer ofertas competitivas en concursos de proyectos.

El procedimiento usual para determinar el precio con el método del margen consiste en calcular primero el costo por unidad; así, se suman los costos variables a los costos fijos divididos entre las ventas esperadas de unidades:

$$\text{Costo unitario} = \text{Costos variables} + \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas esperadas de unidades}}$$

Para averiguar el precio, se suma el margen deseado de menudeo al costo unitario (o se divide el costo unitario entre 1 menos el porcentaje deseado del margen):

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{Porcentaje deseado de margen sobre ventas}}$$

Supongamos, a título de ejemplo, que una fábrica pequeña de aparatos electrodomésticos produce una línea de cafeteras y espera vender 50 000 unidades en el periodo siguiente. La producción de las cafeteras tiene costos fijos de $500 000 dólares y costos variables de $10 dólares por unidad. El costo unitario de cada cafetera será:

$$\text{Costo unitario} = \$10 + \frac{\$500\,000}{50\,000} = \$10 + \$10 = \$20$$

Digamos también que el fabricante quiere ganar un margen (sobre el precio de venta) de 30%. El precio con margen sería:

$$\text{Precio con margen} = \frac{\$20}{(1 - .30)} = \frac{\$20}{.7} = \$28.57$$

En este método se ignora la sensibilidad de la demanda al precio y se supone que se determina un nivel de ventas *antes* de fijar el precio. Más aún, si las suposiciones del gerente sobre el volumen probable de ventas son equivocadas, no se alcanza el margen esperado. Menos unidades vendidas significaría que los costos fijos se prorratean en menos unidades, de modo que el margen logrado sería menor que el esperado.

En el negocio de la distribución, minoristas y mayoristas acostumbran añadir márgenes estandarizados a lo que pagan por los artículos, a fin de obtener una utilidad suficiente para cubrir los costos indirectos y cosechar una ganancia. En estos márgenes estándares no se consideran explícitamente las variaciones de la demanda. Sin embargo, han evolucionado de manera tal que reflejan variaciones generales en la sensibilidad al precio entre varios productos. Por ejemplo, en los supermercados los márgenes sobre el precio de venta van de un mínimo de 10% en la línea de comida para bebés a más de 50% en algunos artículos de higiene y tarjetas de felicitación.[9] Los productos con los márgenes más estrechos son los artículos de consumo, de compra frecuente, en los que muchos consumidores hacen comparaciones de precios.

El método de **fijación de precios por tasa de rendimiento** o **por rendimiento esperado** es semejante en principio al método del margen, si bien en la práctica es más elaborado. Este método por costos incluye más de un elemento de costos en la decisión sobre un precio: el costo del capital invertido en producir y distribuir el producto. El objetivo es fijar un precio que arroje una tasa específica de rendimiento sobre la inversión. Este método de fijación de precios es frecuente en GM y otras compañías automovilísticas que tasan sus coches para alcanzar un objetivo de 15 o 20% de rendimiento sobre la inversión.

En concreto, este método exige que los gerentes (1) calculen los volúmenes de ventas por unidad de producto, (2) determinen los costos unitarios (costos variables más costos indirectos atribuibles al producto), (3) calculen el capital destinado a elaborar y vender el producto, y (4) elijan una tasa de rendimiento sobre la inversión. A continuación, determinan el precio así:

$$\text{Precio del rendimiento esperado} = \text{Costo unitario} + \frac{\text{Porcentaje del rendimiento esperado} \times \text{Capital invertido en el producto}}{\text{Ventas de unidades}}$$

Por ejemplo, supongamos que nuestra pequeña fábrica de electrodomésticos invirtió un millón de dólares en instalaciones y equipo para producir y distribuir sus cafeteras y quiere ganar 20% de rendimiento sobre esa inversión. El precio del rendimiento esperado de cada cafetera sería:

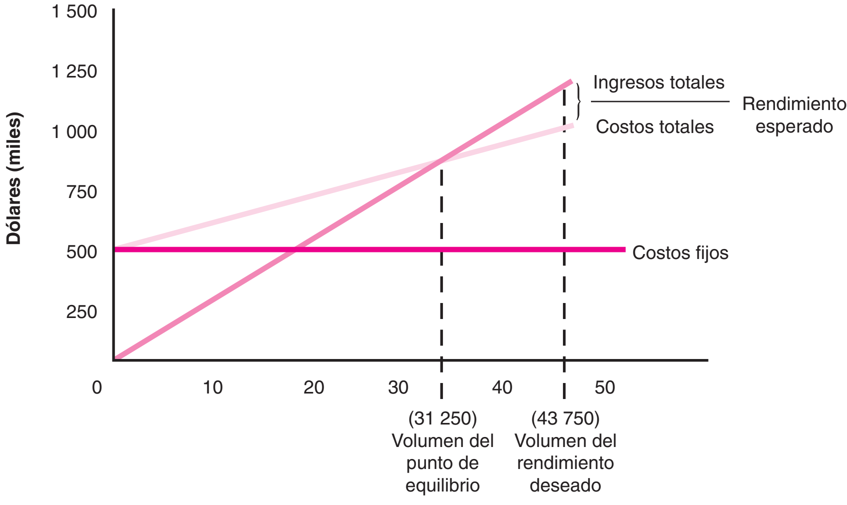
$$\text{Precio del rendimiento esperado} = \$20 + \frac{.20 \times \$1\ 000\ 000}{50\ 000 \text{ unidades}} = \$20 + \frac{\$200\ 000}{50\ 000} = \$24$$

Cuando los gerentes hacen bien estos cálculos, el método del rendimiento esperado da por resultado una decisión de precios más racional que el método del margen, que es más sencillo. Sin embargo, en la práctica no se consideran en este método las influencias recíprocas de los diversos precios y demandas.

¿Qué sucede si se fija el precio sobre la base de un cálculo de ventas demasiado optimista? Como con el precio de margen, el rendimiento realizado no alcanza al deseado, porque los costos fijos tienen que cubrir un volumen menor de unidades. El efecto de estas variaciones en el volumen puede examinarse mediante un **análisis del punto de equilibrio**. Supongamos que nuestro fabricante de electrodomésticos decide tasar sus cafeteras en 26 dólares. Con costos variables de 10 dólares por unidad y costos fijos de 500 000 dólares, la gráfica del punto de equilibrio que se da en la ilustración 12.4 muestra que el **volumen del punto de equilibrio** es de 31 250 unidades: ése es el volumen necesario para apenas cubrir los costos totales. Para calcular este resultado, se aplica la fórmula siguiente:

Ilustración 12.4

GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO. EN LA QUE SE MUESTRA EL VOLUMEN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y EL VOLUMEN DEL RENDIMIENTO DESEADO



$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costos variables}} = \frac{\$500\,000}{\$26 - \$10} = 31\,250 \text{ unidades}$$

Si también consideramos el millón de dólares de capital invertido en el producto y el rendimiento de 20% deseado por el fabricante (o sea $200 000 dólares), la gráfica muestra que la empresa debe vender 43 750 unidades para alcanzar el rendimiento deseado. Con este análisis también se calculan los volúmenes del punto de equilibrio y del rendimiento deseado a varios niveles de precios. En la ilustración 12.5 se aprecia que los volúmenes de nuestro ejemplo anterior varían en una gama de precios. Sin embargo, el análisis del punto de equilibrio tiene las mismas limitaciones que otros métodos de fijación de precios por costos. No se considera explícitamente la sensibilidad de la demanda al precio ni la posibilidad de las reacciones de la competencia. Por consiguiente, los gerentes deben confiar en su propio juicio para decidir qué tan probable es que el volumen actual del producto alcance o exceda el punto de equilibrio de cada precio.

Métodos de competencia

Algunas compañías igualan sus decisiones de precios a lo que la competencia cobra por ofertas semejantes y prestan menos atención a sus propios costos o esquemas de demanda. Esto no quiere decir que sus precios y los precios de la competencia sean siempre los mismos; algunas añaden un sobreprecio o hacen un descuento por debajo del promedio del sector. Este método de fijar los precios de acuerdo con la competencia también se aplica en industrias maduras, donde la poca diferenciación de los productos y la existencia de pocos competidores fuertes dificultan que una empresa cambie sus precios sin desencadenar una reacción de la competencia. En tales circunstancias, una estructura de precios común para el sector refleja los conocimientos colectivos para encontrar el precio que dé un rendimiento justo y minimice las posibilidades de que estalle una guerra de precios que ponga en peligro las utilidades de todas las compañías del sector.

Las empresas que aplican métodos de competencia para la fijación de precios no omiten la consideración de los costos ni del rendimiento sobre la inversión, sino que tratan de controlar los costos para que el rendimiento de los precios concuerde con el rendimiento que obtienen sus rivales. Pero si esto no puede hacerse (por ejemplo, porque la empresa es menos eficiente), la tasa de rendimiento esperada se convierte en el factor que cambia.

En algunos casos, para fijar sus precios las empresas adoptan un método de **tasa continua** o **paridad competitiva**, según el cual tratan de igualar sus precios a los de uno o más de los principales competidores. Este método es frecuente en los sectores oligopólicos, con poca diferenciación de productos y pocos competidores grandes, como en la elaboración de acero, papel y fertilizantes. Ninguna empresa puede incrementar su precio sin tener alguna certeza de que las otras la seguirán, porque la mayoría de los clientes se pasaría a las empresas más baratas. Del mismo modo, una empresa no querría bajar sus precios más que la competencia, salvo que otras compañías también aminoraran sus precios y redujeran las utilidades de todas las partes.

Ilustración 12.5

VOLÚMENES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y DEL RENDIMIENTO ESPERADO PARA VARIOS PRECIOS DE VENTA

Precio de venta	Costos fijos (miles)	Costo variable promedio por unidad	Rendimiento esperado (miles)	Volumen del punto de equilibrio (unidades)	Volumen del rendimiento esperado (unidades)
$18	$500	$10	$200	62 500	87 500
20	500	10	200	50 000	70 000
24	500	10	200	35 714	50 000
26	500	10	200	31 250	43 750
28	500	10	200	27 778	38 889
30	500	10	200	25 000	35 000

En consecuencia, los precios son muy estables en esos sectores hasta que un **líder de precio** decide que es necesario un aumento de los precios de la industria para cubrir los incrementos de los costos y mantener los rendimientos.

La capacidad de una empresa de ser líder de precio y que sus decisiones sean imitadas por otras compañías no determina únicamente su tamaño ni su participación en el mercado. El líder también es una de las empresas más eficientes de su sector; es decir, es de las últimas en sentir la necesidad de aumentar los precios. Muchas veces también se opina que los líderes tienen buenos conocimientos de marketing y antecedentes de haber podido establecer aumentos de precios. Con todo, nada garantiza que un líder de precio sostenga su posición. Es probable que las empresas "seguidoras" reduzcan sus precios más que el líder en épocas de exceso de capacidad y que aumenten los precios antes que el líder en tiempos de mucha inflación.

En los sectores donde con las marcas varía la calidad, el servicio o las existencias de un producto, de todos modos las empresas pueden basar sus precios en lo que cobra la competencia, pero tratan de fijarlos ya abajo, ya arriba de sus rivales. Estas **políticas de descuento** (*discount policy*) o **de prima de precio** (*premium price policy*) expresan diferencias en las estrategias de posicionamiento. La estrategia de precios bajos de Ryanair es un buen ejemplo de una política de precios de descuento. Sin embargo, repitamos que esta política se sostiene únicamente si la empresa puede mantener su ventaja de costos totales sobre su competencia.

En muchas empresas es común hacer una **cotización sellada**, en particular para concursos gubernamentales. En estas situaciones, los compradores piden una cotización formal sin posibilidad de cambiarla. En las adquisiciones públicas las ofertas están a la vista, de modo que los concursantes conocen lo que ofrecen sus rivales. No ocurre así en las cotizaciones privadas.

Un método usado para fijar el precio de una cotización es un modelo del **valor esperado**, que se basa en la fórmula siguiente:

$$E(X) = P(X)Z(X)$$

donde X = precio de la cotización, $Z(X)$ = la utilidad al precio de la cotización, $P(X)$ = la probabilidad de una adjudicación al precio de la cotización y $E(X)$ = la utilidad esperada de la cotización. El precio que cotiza la compañía es el que arroja las mayores utilidades esperadas. Pero este modelo tiene el problema de la subjetividad de los cálculos de probabilidad y de otros objetivos que hay que tomar en cuenta aparte de la utilidad, como la posibilidad de trabajos subsecuentes, la capacidad disponible y la necesidad de conservar intacta la mano de obra.[10]



Los sitios de subastas en internet hacen más importante la estimación de los costos. Quizá internet vuelva obsoletos los viejos esquemas de cotización sellada. En lugar de pedir una única oferta de cotización sellada a varios proveedores, es de creer que las dependencias gubernamentales adopten las subastas por internet, en las cuales los proveedores ajustan sus cotizaciones de acuerdo con los competidores.

Recuerde que en el capítulo 6 estudiamos el crecimiento acelerado de los sitios de subastas en la red, particularmente en los mercados de negocio a negocio.[11] Algunos sitios de negocio a negocio se dedican a las **subastas de vendedor**. Se especializan por sectores y abren mercados mundiales constantes de materiales homogéneos, refacciones, equipo usado, etc. Por ejemplo, en www.MetalSite.com una fundidora, digamos LTV, puede ofrecer un lote de acero laminado o en rollo cuando sus plantas tienen exceso de capacidad y las existencias crecen demasiado. Entonces, los compradores potenciales hacen una oferta por el acero durante dos o tres días y gana la oferta mayor. Del mismo modo, en www.acunet.com hay una popular subasta mayorista de coches usados.

Más recientemente han aparecido sitios de **subastas de compradores** de varios sectores en los que se invita a proveedores acreditados a competir por un contrato para el cual el comprador ha especificado todos los requisitos técnicos y ha detallado los criterios de compra, salvo el precio. Como el comprador debe poder especificar todos sus requisitos antes de que los proveedores hagan ofertas en firme, estas subastas funcionan mejor para adquisiciones en las que

el comprador tiene experiencia útil y en las que no es probable que cambien pronto las especificaciones; por ejemplo, cuando Ford compra asientos o parachoques para alguno de sus modelos.

En general los analistas piensan que, en los mercados apropiados, las dos versiones de subastas en internet aumentarán la competencia de precios. Pero que suceda así o no, sólo una cosa es clara: para que una empresa venda con provecho bienes o servicios en subasta, debe esforzarse por mantener sus costos más bajos que los competidores y debe saber con exactitud cuáles son esos costos.

Por ejemplo, cuando se venden excedentes de existencias en un sitio de subastas de vendedores, tal vez la empresa acepte una oferta por debajo de sus costos, siempre que cubra los costos variables y haga una aportación a los costos fijos. Esto es verdad sobre todo si de otro modo el producto o servicio se quedaría sin vender y no aportaría nada para cubrir los costos fijos, como pasa con los asientos vacíos de un vuelo o los cuartos vacíos de hoteles en fin de semana. Sin embargo, quien vende debe saber con alguna certidumbre cuáles son sus costos fijos y variables antes de decidir si una oferta le dará suficientes ingresos para cubrir los costos variables y, por consiguiente, vale la pena aceptarla.

La pregunta crucial que han de responder los gerentes que concursan por contratos en un sitio de subastas de compradores es cuánto pueden bajar el precio. Ganar muchos contratos cotizando precios demasiado bajos para cubrir los costos y obtener un rendimiento razonable sobre el capital invertido es una buena receta para fracasar a la larga.

Métodos orientados a los clientes

Fijación de precios para captar el valor percibido por el cliente Quizá el concepto básico al fijar un precio sea la noción de *valor percibido.* Trátese de un producto industrial o de un servicio que aporta beneficios económicos y funcionales o de un artículo de consumo cuyas gratificaciones son más bien psicológicas, los clientes potenciales tienen alguna idea de qué es un precio bueno y cuál uno malo. Se forman estas opiniones al comparar los precios que cobra una empresa y sus competidores por las ventajas o el valor que creen que se obtiene al comprar el producto o servicio. Así, el propósito básico del nivel de precios fijado por el gerente de marketing debe ser conseguir que la empresa capte el valor del producto según lo percibe el cliente en su imaginación.

Los costos de una empresa determinan la base de su rentabilidad a largo plazo, pero a los clientes no les interesa esto. Lo único que les importa es el valor que esperan recibir por el precio que pagan. Así, un peligro de fijar precios con métodos de costos (o incluso de competencia) es que llegan a dar precios que están por debajo del valor percibido, lo que equivale a que la empresa “pierda dinero en la mesa”. También estos métodos llegan a dar precios que rebasan la impresión que tienen muchos clientes del valor del producto, con lo que se pierden ventas y se vulnera la posición competitiva.[12]

Desde luego, el valor percibido sobre la oferta de un producto varía con cada cliente. Sin embargo, cuando se fija un nivel de precios en un programa estratégico de marketing, el gerente debe tratar de determinar el valor “promedio” que perciben los clientes de un segmento del mercado designado. Lo común es que esta medición requiera investigaciones. En la ilustración 12.6 se resumen varios métodos para calcular el valor que asignan los clientes, y que va desde los métodos de ingeniería inversa destinados a calcular los beneficios económicos generados por el rendimiento del producto hasta las métodos más usuales de encuestas para medir la opinión de los clientes.

Estimación del valor del cliente mediante la evaluación del valor en uso Una de las maneras más útiles de calcular el valor asignado por los clientes, particularmente cuando se trata de productos industriales y artículos de consumo no perecederos, consiste en evaluar el **valor en uso**. La evaluación del valor en uso comienza con la selección de un producto de referencia, por lo regular el producto que el cliente usa en ese momento o el producto de un competidor importante. A continuación, el gerente calcula los beneficios adicionales para el cliente (en

Ilustración 12.6

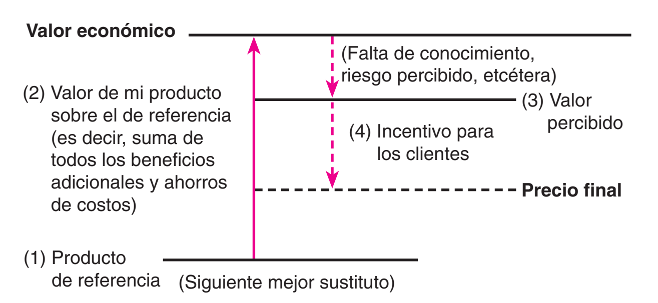
MÉTODOS PARA CALCULAR EL VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

1. Métodos de ingeniería industrial:
   - Evaluación interna de ingeniería: pruebas de laboratorio en la empresa.
   - Evaluaciones de campo del valor en uso: pruebas de campo con clientes o entrevistas para determinar los beneficios económicos de usar el producto.
   - Encuestas indirectas: Cálculos del cliente sobre los efectos de los cambios del producto en las operaciones de la empresa, utilizados para inferir el valor de los atributos del producto.
2. Cálculos generales del valor para los clientes.
   - Evaluaciones de valor en grupos de enfoque: preguntas en grupo reducido sobre la voluntad de pagar.
   - Encuestas directas: preguntas sobre la disposición a pagar en formato de encuesta.
3. Métodos de descomposición:
   - Análisis conjunto. Es un método para calcular las ponderaciones que hace el cliente de los atributos de un producto.
   - Puntos de referencia. Indicaciones de los clientes sobre la voluntad de pagar más por más (o menos) atributos equiparables con un ejemplo de la categoría del producto.
4. Método de composición:
   - Preguntas directas a los clientes acerca del valor de los atributos del producto.
5. Calificaciones de importancia.
   - Ordenamiento o calificación de los clientes sobre la importancia de los atributos del producto, así como comparaciones entre competidores.

Fuente: James C. Anderson, Dipak C. Jain y Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", en *Journal of Business-to-Business Marketing,* 1, 1993, pp. 3-29. Publicado con autorización.

Ilustración 12.7

MÉTODO DEL "VALOR EN USO" PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS CLIENTES



términos monetarios) de comprar su producto y no el producto de referencia. Estos beneficios pueden ser el resultado de mejorar el rendimiento y de características nuevas o de mejorar la eficiencia y reducir los costos a lo largo del ciclo de vida del producto. En cualquier caso, el valor monetario adicional del producto del gerente, sumado al precio del producto de referencia [(1) + (2) en la ilustración 12.7] da el **valor económico** que tiene el producto del gerente para el cliente: lo máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar, suponiendo que se ha informado completamente sobre el producto y lo que ofrece la competencia.

Por ejemplo, supongamos que New Holland introduce un nuevo tractor agrícola para competir con cierto modelo de John Deere, que cuesta 25 000 dólares. Ahora bien, en las pruebas de uso se indica que el tractor de New Holland consumirá, en promedio, 2 000 dólares menos

de combustible en su vida productiva de 15 años y que tiene un sistema de enganchado más fácil de usar que ahorrará al agricultor 100 horas de su tiempo, por valor (si calculamos que el tiempo del agricultor vale 20 dólares la hora) da otros 2 000 dólares. Por último, el New Holland tiene una mejor cabina con aire acondicionado y un sistema de sonido estereofónico Bose, que en otra encuesta con agricultores se afirmó que valía otros 1 000 dólares para los compradores potenciales. Así, si sumamos los ahorros de costos y los beneficios que aporta el modelo de New Holland con respecto al precio del producto de referencia, tenemos $25 000 + $2 000 + $2 000 + $1 000 = 30 000 dólares, que es el valor económico total en uso del tractor de New Holland para el agricultor promedio.

Por consiguiente, 30 000 dólares es la suma máxima que estaría dispuesto a pagar un agricultor por el nuevo tractor, *suponiendo* que tiene toda la información pertinente. Desde luego, la meta de los vendedores y el material de promoción de New Holland es dar esa información "completa", pero es poco probable que ocurra ese estado en que se tenga toda la información. Entonces, el gerente debe anticipar algún descuento de parte del cliente, por su desconocimiento sobre los beneficios del producto, las ofertas de la competencia, el riesgo percibido de comprar algo nuevo, etc. Así, como se indica en la ilustración 12.7, el valor *que percibe* un cliente real del tractor New Holland (3) va a ser probablemente menor que el valor económico real del tractor en uso.

La diferencia entre el valor que percibe el cliente y los costos marginales del fabricante delimitan la variación de los precios posibles. Por ejemplo, supongamos que un granjero percibe que el tractor de New Holland vale 3 000 dólares más que el tractor de John Deere, o sea 28 000 dólares, y que el costo marginal de producir otro tractor de New Holland (incluyendo el margen de la distribuidora) es de 20 000 dólares. Los gerentes de New Holland tienen que fijar el precio en algún punto entre las dos cifras.

NOTA CLAVE

La diferencia entre el valor que percibe el cliente y los costos marginales del fabricante delimitan la variación de los precios posibles.

Desde el punto de vista de New Holland, parecería deseable fijar el precio lo más cerca posible del valor que percibe el cliente, el cual debe estar dispuesto a pagar ese precio, puesto que, como agricultor, recibiría unos beneficios correspondientes al costo. Al captar todo el valor adicional que creó, New Holland engrosaría su margen de utilidades y el rendimiento sobre la inversión. Sin embargo, hay sólidas razones estratégicas para fijar un precio que comparta por lo menos parte del valor económico con el consumidor (como se aprecia en el inciso (4) de la ilustración 12.7). Si el precio de New Holland es exactamente igual al valor adicional del tractor según lo percibe el cliente, le dará lo mismo cualquiera de los dos tractores: con cualquiera quedará igual cuando termine de pagarlo. Por ende, transferirle parte del valor adicional en la forma de un precio más bajo es un estímulo para comprar el New Holland en lugar de la marca competidora. Estos estímulos dan a los vendedores un argumento poderoso para convencer a los posibles compradores. También son muy importantes para alcanzar objetivos estratégicos de fijación de precios, como cuando la empresa persigue una estrategia de penetración para maximizar el crecimiento de las ventas.

Otros temas sobre la percepción de la fijación de precios Muchas veces, diversos factores psicológicos influyen en la percepción de los clientes sobre la relación entre el precio de un producto y su valor. Así, muchas empresas recurren a prácticas como fijación de precios habituales, líneas de precios, marcaje psicológico y precios de promoción. Todas son populares en las categorías de perecederos.

En algunas categorías de productos, los clientes esperan un único **precio habitual** por el producto. Por ejemplo, los dulces se vendieron durante muchos años a un precio habitual de 10 centavos de dólar. Cuando un incremento en los costos presionó los márgenes de los fabricantes, decidieron reducir el tamaño de los dulces antes que traicionar lo que esperaban los clientes con un aumento del precio.

Las **líneas de precios** es otra práctica común de fijación de precios que toma como base a los consumidores. Consiste en vender todos los productos de una categoría a uno de varios "precios señalados", o niveles de precio. Cada línea de precios representa un nivel de calidad. Por ejemplo, en una tienda se podrían tasar las camisas para caballero, según la marca, en 29.95, 34.95

PERSPECTIVA ÉTICA 12.1

Cuándo es barata una "barata"

Como muchos compradores de la mayor parte de las categorías de productos y servicios son sensibles al precio y quieren recibir el mayor valor por su dinero, los precios de promoción son comunes y eficaces, sobre todo en las tiendas de consumo. Pero algunas empresas llevan a cabo prácticas con las que pretenden engañar a los clientes. Por ejemplo, se produce un engaño cuando una tienda marca un artículo a un precio inusitadamente alto durante un periodo breve y luego le aplica un descuento para el resto del periodo de venta y lo promueve como si fuera una oferta. Como se vendieron muy pocas unidades del artículo al precio "normal" elevado artificialmente, el precio "de oferta" es en realidad el precio normal.

El método de carnada y cambio es otra práctica que además de inmoral, es ilegal. Consiste en que una tienda anuncia una o más marcas populares a precios muy baratos, para atraer clientes. Cuando llegan los compradores, se les dice que los artículos se agotaron o bien se les convence de alguna otra manera para que no compren los artículos anunciados. A cambio, el vendedor trata de venderles sustitutos más caros o con mayor margen.

y 39.95 dólares. Gracias a esto, los clientes pueden hacer comparaciones de calidad, siempre que sea posible vincular las distinciones a calidades diferentes, incluyendo número y tipo de características. También se simplifican las decisiones sobre precios que debe tomar la tienda y esto guía al comprador de la tienda sobre qué marcas surtir.

En la **fijación de precios psicológica**, la empresa se aprovecha del hecho de que muchos consumidores toman el precio como indicador de calidad. Por ejemplo, Heublein consiguió volver a posicionar su marca de vodka Popov con un aumento sustancial del precio. El aumento de 8% en el precio redujo 1% la participación en el mercado, pero produjo un incremento de 30% en las utilidades.[13] Algunos perfumes se tasan muy alto para acentuar su valor como regalos.

Otra práctica común de fijación de precios psicológica es el *descuento mínimo*. Por ejemplo, un producto o servicio se tasa en $29.95 en lugar de $30, en $19 en lugar de $20 o en $39 950 en lugar de $40 000. Estos precios ligeramente más bajos comunican la impresión psicológica de costar menos. Todavía otro método dirigido a los clientes es la **fijación de precios de promoción** para transmitir un mensaje sobre el producto junto, y a veces en lugar de, publicidad u otras actividades de difusión. Los precios de promoción más comunes son el descuento familiar: durante cierto tiempo, se ofrece un producto a precio reducido. Desafortunadamente, algunas empresas se exceden en sus tácticas de precios de promoción, lo que llega a dar lugar a las preocupaciones éticas que se exponen en la "Perspectiva ética 12.1".

Decisión de una estructura de precios: cómo adaptar los precios a las variaciones del mercado

Es complicado determinar el nivel de precios de un producto, y con todo, la mayor parte de las empresas no se detienen con la selección de una sola lista de precios, de modo que el último paso en la fijación de precios es la preparación de una **estructura de precios** que los adapte a las variaciones del costo y la demanda en territorios, países, tipos de clientes y artículos de las líneas de productos.

Adaptaciones geográficas

En un mercado nacional, las empresas con una o pocas plantas manufactureras deben ajustar sus precios a las variaciones de los costos de transporte para vender a los clientes de diversas partes del país. Un método se llama **precio de origen FOB**: el fabricante coloca sus productos "libres a bordo" (*free on board*, FOB) en una compañía de transportes para su traslado. En este

momento, la titularidad y la responsabilidad pasan al cliente, quien paga el flete desde la fábrica hasta el destino. Los defensores del método afirman que es la manera más justa de distribuir los gastos de envío: cada cliente cubre sus propios costos. Pero el inconveniente es que quizá el fabricante tenga una desventaja de costos cuando vende a clientes de mercados alejados.

La alternativa opuesta es fijar un **precio con flete incluido.** Aquí, el vendedor asume todo o parte del cobro del flete. Los nuevos competidores que tratan de penetrar en mercados nuevos y los competidores pequeños en industrias maduras que tratan de aumentar su participación, a veces recurren a este método. La lógica es que si cierran más negocios, sus costos unitarios promedio bajarán lo suficiente para compensar los costos elevados por el flete.

Casi todas las empresas aplican un método intermedio para enfrentar las variaciones en los costos de transporte. Un método es la **fijación de precio uniforme por entrega**, en la que se cobra un flete único (igual al promedio de los fletes de todos los clientes) a todos, cualquiera que sea su ubicación. Con esto se reducen los costos generales de los clientes distantes, pero aumentan los costos de los clientes próximos a la planta manufacturera. El método es común porque es fácil de aplicar y permite a la empresa anunciar en todo el país un solo precio. La **fijación de precios por zona** es otro método intermedio entre el precio FOB y el precio uniforme por entrega. En este caso, la compañía divide el país en dos o más zonas de precios. A todos los clientes de la misma zona les cobra el mismo precio por entrega, de modo tal que fija el precio mayor para las zonas distantes de la planta manufacturera.

Adaptaciones mundiales



Las adaptaciones mundiales se complican cuando las zonas geográficas se extienden a varios países. Además de reflejar los costos de transporte, los precios en diferentes países también deben adaptarse a los tipos de cambio, variaciones de la competencia, demanda del mercado u objetivos estratégicos (incremento del volumen o generación de utilidades) y diversas políticas fiscales y normas legales de los gobiernos.

En algunos casos, las empresas tratan de reducir al mínimo estas adaptaciones mediante una política de fijación de precios mundial muy homogénea, semejante a la política de precio de origen FOB de los mercados nacionales. Así, cobran lo mismo en todo el mundo y piden a cada cliente que absorba todos los fletes y las tarifas de importación. Esta política tiene la virtud patente de la sencillez, pero no responde a las variedades locales de la demanda o a las condiciones de la competencia.

Otras empresas cobran un precio de traslado a sus sucursales o subsidiarias nacionales, pero dan mucha libertad a los gerentes locales de cada país para que cobren a sus clientes el precio que consideren más apropiado. Aunque responde a las variaciones en las condiciones locales, esta política puede llevar a disputas sobre el traslado de bienes entre países cuando las diferencias de precio superan los costos de flete y los aranceles que separan a los mercados. También hay problemas de control y dudas sobre si los objetivos estratégicos de los gerentes locales son siempre congruentes con los objetivos empresariales superiores de la corporación.

Por todas las razones anteriores, la mayoría de las empresas se adhieren a un método intermedio de fijación mundial de precios.[14] La dirección de la corporación establece una gama aceptable de precios. Enseguida, conceden a los gerentes de cada país la flexibilidad para que escojan el precio que convenga más a la demanda y la competencia local, aunque sus decisiones suelen quedar sometidas a revisión de las estrategias y a la aceptación por parte de la dirección. Así, una empresa podría dejar que sus gerentes locales fijaran un precio elevado en países donde su producto tiene una posición competitiva fuerte y la gente percibe un valor elevado, pero exigiría que se fijara un precio menor de penetración en los mercados menos establecidos.

Comercio de compensación Otro problema en la fijación de precios que surge cuando se vende a clientes de economías en desarrollo, los cuales quizá no tengan una moneda fuerte para pagar sus compras y que pueden ofrecer como pago artículos en lugar de dinero. Aunque a

Ilustración 12.8

COMERCIO DE COMPENSACIÓN MUNDIAL

El comercio de compensación, que se da en transacciones internacionales en las que el cliente potencial no tiene una moneda fuerte para pagar una compra, adopta diversas modalidades.

- *Trueque.* El trueque es el intercambio directo de bienes, sin dinero de por medio ni intermediarios. Por ejemplo, una empresa alemana podría aceptar construir una fundidora en México a cambio de cierta cantidad de petróleo mexicano.
- *Tratos compensatorios.* En este caso, el vendedor acepta asumir un porcentaje del pago en efectivo y el resto en bienes, como cuando Boeing vende aviones a Brasil a 70% en efectivo y una cifra acordada de toneladas de café.
- *Promesa de compra.* Con este acuerdo, un vendedor ofrece una planta, equipo o destreza técnica a un cliente y acepta como pago parcial productos elaborados con el equipo o la capacitación que ofrece. Por ejemplo, una compañía estadounidense de productos químicos construyó una planta para una compañía hindú a cambio de algo de efectivo y cierto volumen de sustancias químicas elaboradas en la planta.
- *Compensaciones.* Se compensa al vendedor en efectivo, pero también acepta gastar una parte sustancial de éste con el cliente o con su gobierno a lo largo de cierto periodo. Por ejemplo, Pepsi vende su jarabe de cola a Rusia en rublos y acepta comprar vodka ruso en ciertos volúmenes, para venderlo en Estados Unidos.

Fuente: Adaptado de Stephen S. Cohen y John Zysman, "Countertrade, Offsets, Barter, and Buybacks", en *California Management Review,* invierno de 1986, pp. 41-56. Copyright © 1986, por The Regents of the University of California. Reimpreso de *California Management Review,* vol. 28, núm. 2, con autorización de The Regents.

muchas compañías no les gustan estos tratos, a menudo lo mejor para sus intereses económicos es facilitarlos mediante actividades de *comercio de compensación.* Por ejemplo, dada la grave devaluación del peso argentino y la caída de las ventas de autos nuevos en 2002, Toyota emprendió en ese país tratos compensatorios con camionetas de carga, las cuales se intercambiaban por un determinado enganche y 44 toneladas de soya en grano.[15] El comercio de compensación adopta varias modalidades, de las cuales se exponen algunas en la ilustración 12.8.

Descuentos y subsidios

Las empresas que dependen de mayoristas y minoristas independientes que distribuyen sus productos, deben adaptar sus listas de precios para estimular y recompensar a estas compañías a fin de que realicen las actividades de marketing necesarias.[16] En el capítulo siguiente detallaremos los programas para conseguir el apoyo del revendedor, pero en las secciones que vienen a continuación vamos a describir brevemente los descuentos de precios y subsidios, que son las herramientas básicas para establecer tales programas.

Descuentos comerciales Para inducir a los mayoristas y minoristas a comerciar un producto y apoyarlo con sus actividades habituales de marketing, los fabricantes les ofrecen **descuentos comerciales** (o **funcionales**) sobre el precio de lista al menudeo. Estos descuentos varían según la posición del intermediario en el canal de distribución y las actividades concretas que se quiere que realice. Por ejemplo, el fabricante que distribuye bocinas para equipos de audio a través de un canal de mayoristas y minoristas independientes, quizá sugiera un precio al consumidor de 100 dólares por cada bocina y un esquema de descuento comercial de 50/15. La cifra 50 representa el porcentaje del descuento del precio de lista que ofrece a las tiendas que aceptan el producto. El 15 es el descuento ofrecido al mayorista. Así, una tienda pagaría 50 dólares por cada bocina ($100 - [0.5 \times 100]$). El mayorista pagaría al fabricante 42.50 ($50 - [0.15 \times 50]$).

Descuentos por volumen Para estimular a los integrantes del canal, e incluso a los clientes finales, a comprar más producto, un fabricante podría ofrecer una rebaja por pedir cantidades grandes. Los **descuentos por volumen** aumentan con el tamaño del pedido. Por ejemplo,

digamos que una empresa no ofrece descuentos por pedidos de hasta 50 unidades, un descuento de 2% del precio de lista en pedidos de 51 a 100 unidades, 4% en pedidos de 101 a 500 unidades y 5% en pedidos de más de 500 unidades. Para evitar una demanda por discriminación en precio de pequeños compradores, el monto de estos descuentos se justificarían por los ahorros de costos que obtienen los fabricantes con pedidos grandes. Estos ahorros incluyen reducciones en los costos de ventas por unidad, despacho de pedidos, transporte y movimiento de existencias. Además de ahorrar costos, los descuentos por volumen sirven para acercar más las existencias al consumidor final, lo que fomenta las compras impulsivas y reduce la probabilidad de que haya un desabasto entre los mayoristas o minoristas del sistema de distribución.

Descuentos en efectivo Un **descuento en efectivo** es una reducción de precio para alentar a los clientes a pagar sus facturas oportunamente. Un ejemplo común de este descuento se enuncia como “2/10, neto 30”, lo que significa que hay que liquidar el pago completo en el plazo de 30 días, pero el comprador puede deducir 2% del precio si hace el pago en el plazo de 10 días. Estos descuentos reducen el capital que tiene invertido el vendedor en cuentas por cobrar, bajan los costos de cobranza y aminoran las cuentas malas.

Subsidios Los subsidios se parecen a los descuentos en que son estímulos para que los integrantes del canal de distribución o los consumidores finales hagan determinadas cosas en favor del producto. Un ejemplo común en las categorías de artículos de consumo no perecedero (sobre todo los automóviles) es la **entrega a cuenta,** que es de hecho una reducción de precio que se concede a los clientes por entregar un artículo viejo al comprar uno nuevo. Con estos subsidios, los clientes recuperan valor de sus productos usados y, por ende, se alientan las compras de reemplazo. Las **subsidios promocionales**, como los programas de publicidad conjunta, gratifican a los distribuidores o las tiendas por anunciar un producto en sus locales. Otros subsidios promocionales incitan a las tiendas a conceder más espacio en estantes, actividades del personal de ventas o material promocional en el punto de venta del producto. En general, el pago de estos subsidios depende de que la tienda cumpla ciertos objetivos de volumen de ventas y puede alcanzar sumas importantes. Por ejemplo, Safeway, Inc., una cadena grande de supermercados, informó que los pagos de promoción de sus proveedores importaron 2 100 millones de dólares en 2002.[17]

Promociones a precio de descuento Este método es una de las formas más simples de promoción de ventas puesto que consiste en reducir temporalmente el precio del producto. Una promoción popular semejante es entregar más producto pero mantener el precio constante, como la oferta de Pepsi de 15 latas de refresco por el precio normal del paquete de 12. Las promociones de descuento pueden ser la mejor manera de fomentar las ventas temporalmente; sin embargo, tienen varias desventajas. Con frecuencia, lo que hacen es realizar en el presente ventas futuras, pues los clientes leales se abastecen. Otro problema es que los competidores pueden imitar fácilmente la táctica. También deja en los consumidores la idea de que el producto ha de comprarse únicamente a menos del precio de lista, cuando se hace una oferta.

Cupones, rebajas y reembolsos En la década de 1990 se redujo la proporción de la inversión dedicada a la promoción mediante **cupones de descuento**. Como la tasa de canje de los cupones bajó a aproximadamente 2% y aumentaron los costos de tramitación, muchos fabricantes de bienes de consumo quisieron reducir sus presupuestos para cupones y optaron a cambio por una política de “precio por valor” o “precio bajo siempre”. Estas acciones también fueron motivadas por otros inconvenientes de apoyarse demasiado en los cupones, incluyendo las posibilidades de fraude (de falsificación a canje indebido de las tiendas) y el hecho de que es difícil adquirir una ventaja competitiva con una táctica tan esquiva.

Sin embargo, la emisión de cupones es todavía la principal forma de promoción de descuento en Estados Unidos. Cada año se distribuyen alrededor de 300 000 millones de cupones, y en una encuesta reciente se vio que 100% de los fabricantes que comercializan bienes de consumo en supermercados todavía les dedican a los cupones al menos parte de su presupuesto de promoción.[18]

¿A qué se debe la popularidad continua de los cupones? Los cupones son una manera eficaz de ofrecer descuentos a segmentos de clientes específicos, en particular si la tecnología de la información permite que las empresas recaben datos más detallados sobre los clientes. Por ejemplo, si se combina una base de datos de compras históricas con un programa de correo directo, un experto en marketing puede ofrecer los cupones a los hogares más sensibles al precio y a la vez conservar los precios normales, más altos, para los compradores menos interesados en el precio.[19] Los cupones también son útiles para cumplir objetivos de marketing estratégicos, como motivar a los compradores primerizos para que prueben el producto o alentar la compra de paquetes de tamaño más grande.

Con los **reembolsos** se rebaja el precio del producto mediante la oferta de una devolución de dinero. En estas ofertas se requiere que el consumidor, para recibir el reembolso, envíe por correo al fabricante alguna prueba de compra. En los últimos años se ha recurrido mucho a los reembolsos entre productores de bienes duraderos, como automóviles, aparatos electrodomésticos caros y cámaras fotográficas, porque así se acelera el movimiento del exceso de inventario.

Con los **premios** se pretende atraer a los compradores al ofrecer un producto o servicio gratuito o muy abaratado, como estímulo para la compra de otro producto. Los premios se incluyen en el paquete, se envían por correo o se anexan a otro producto (un refresco gratis en la compra de una pizza). Incluso, a veces los premios se liquidan solos, como cuando el consumidor envía un paquete y una pequeña cantidad de dinero a cambio de un regalo.

Fijación diferencial de precios

La **fijación diferencial de precios** (también llamada *fijación de precios discriminatoria*) se da cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios que no están determinados por diferencias proporcionales de costos. Esto se hace por lo regular para responder a diferencias de sensibilidad a los precios o variaciones del gusto en diversos segmentos de clientes. Los precios pueden variar incluso de cliente a cliente en los mercados de organizaciones o en las categorías de productos de consumo duradero, donde el precio final se determina mediante negociaciones. Por ejemplo, los distribuidores de automóviles son conocidos por esta costumbre de fijar los precios, aunque algunos fabricantes, como Saturn, han adoptado una lista común de precios, sin regateos.

Algunas adaptaciones de precios diferenciales dirigidas a ciertos segmentos de clientes son:

- *Precios de temporada.* Los precios se ajustan por temporadas, en días de la semana o en horas del día para aprovechar las fluctuaciones de la demanda que se pueden pronosticar. Por ejemplo, los cines cobran más en las funciones vespertinas que en las matinés y los hoteles cobran menos por el hospedaje entre semana.
- *Precios según el lugar.* El mismo producto o servicio puede tener un precio distinto en diversas sucursales, para aprovechar la demanda local o la intensidad de la competencia. Incluso en el mismo teatro las butacas de ciertas zonas son más caras, porque muchos aficionados prefieren pagar más para estar más cerca del escenario.
- *Precios por segmento de compradores.* Quizá el método de fijación diferencial de precios más común consiste en cobrar montos distintos a segmentos de clientes con distinta voluntad o capacidad de compra. Por ejemplo, muchas organizaciones artísticas ofrecen precios de entrada más baratos para ancianos, porque sus ingresos fijos quizá no les permitirían asistir.

Condiciones de los precios diferenciales No siempre es posible o aconsejable fijar precios diferentes del mismo producto. Para que esta política de precios diferenciales funcione, primero debe haber segmentos identificables de clientes con diversas sensibilidades a los precios. En segundo lugar, los segmentos deben estar separados o la empresa debe instituir controles para que el segmento que paga el precio menor, no pueda revender el producto al precio más alto. También es obvio que el costo para el fabricante de segmentar y vigilar el mercado no debe exceder los ingresos adicionales generados por los precios discriminatorios. Además,

la empresa debe estar segura de que ni el resentimiento de los clientes a los que les pide que paguen más ni las condiciones de la competencia en el mercado la dejarán vulnerable a ataques de rivales en los segmentos de precio más elevado.



Internet facilita la diferenciación de precios Como dijimos, muchos analistas explican que en internet las categorías de productos competirán más con el precio. Internet también ha vuelto más fácil identificar y cobrar precios diferentes a segmentos de clientes con diversas sensibilidades de precios. Por ejemplo, hay programas de software con los que un vendedor en línea examina el número de accesos y movimientos de los visitantes de su portal electrónico. Si un individuo examina varias opciones sin hacer una compra, se identifica como comprador meticuloso, sensible al precio, y por tanto se le ofrecen precios más bajos.[20]

También internet permite a las empresas, en particular a las de servicios, perfeccionar el esquema diferencial porque pueden cambiar de precio rápidamente en cualquier momento del día o la semana (es decir, fijan precios de temporada) o como respuesta a la capacidad ociosa, como cuando las aerolíneas anuncian en sus portales electrónicos tarifas especiales de último minuto.

Nota clave

Internet también ha vuelto más fácil identificar y cobrar precios diferentes a segmentos de clientes con diversas sensibilidades de precios.

Consideraciones legales[21] En la actualidad, la discriminación de precios no plantea problemas legales como en el pasado. Sin embargo, es importante observar que en Estados Unidos la Ley Robinson-Patman prohíbe la discriminación de precios entre compradores de bienes "de igual grado y calidad" cuando el efecto pueda ser "lesionar, destruir o impedir la competencia". Como los consumidores compran bienes y servicios para su propio uso y no para competir entre ellos, en general las leyes no previenen la fijación desigual de precios al menudeo, porque no implica daños a la competencia. Para ofrecer legalmente precios distintos por el mismo producto a minoristas, distribuidores y compradores industriales, el fabricante debe estar seguro de que los compradores no están en competencia directa o que la diferencia de precios que ofrece se justifica por diferencias en el costo de hacer negocios con esos clientes. Por ejemplo, esta defensa de los costos es la explicación de ofrecer los descuentos por volumen que explicamos en una sección anterior. Como los costos de transporte y tramitación de los pedidos son más bajos con los envíos grandes, las empresas pueden, legalmente, trasladar esos ahorros al comprador en la forma de un descuento o precio más bajo.

Además de la discriminación de precios, la Ley Sherman prohíbe la fijación de precios horizontal y vertical. En la primera, los competidores acuerdan sostener un precio. La segunda comprende un acuerdo entre fabricantes y comercializadores para vender los productos a cierto precio. La promulgación de la Ley Miller Tyding (1937) autorizó la fijación vertical de precios, pero en 1976 el Congreso estadounidense aprobó la Ley de Precios de Bienes de Consumo, con lo que esta práctica volvió a quedar proscrita. La Ley Sherman prohíbe también los precios depredadores, porque se basan en vender por debajo del costo para sacar a los competidores del mercado.

Además de los problemas legales, los ajustes diferenciales de precios también suscitan dificultades morales. Uno atañe a la "equidad" inherente de cobrar más a unos clientes sólo porque no se fijan en el precio. Esta preocupación es peculiar de la industria farmacéutica, como se ve en el caso del recuadro "Perspectiva ética 12.2".

Adaptaciones de precios por líneas de productos

Las decisiones sobre los precios se complican más cuando una empresa produce una línea de varios modelos o estilos que los clientes potenciales piensan que guardan alguna relación entre sí. En estos casos, las empresas tienen que adaptar los precios de los modelos para que respondan a las impresiones que tienen los clientes sobre lo que valen. En teoría, los productores deben determinar simultáneamente los precios de toda la línea de productos tomando en cuenta no sólo la elasticidad de la demanda de cada modelo, sino también las elasticidades cruzadas entre ellos. Una **elasticidad cruzada** es el cambio porcentual en las ventas de un producto generado por un cambio de 1% en el precio de otro producto que se considera un sustituto muy aproximado.

PERSPECTIVA ÉTICA 12.2

Preocupaciones éticas de los precios diferenciales

La cuestión sobre si es equitativo o justo cobrar precios diferentes a los clientes es básicamente un asunto legal; en cambio, evaluar la equidad del precio cobrado a un cliente también se extiende a las consideraciones morales. Por ejemplo, el que un cliente confiera gran valor a un producto o servicio y, por tal razón, esté dispuesto a pagar mucho, no significa por fuerza que cobrar el precio mayor siempre sea ético ni que por lo demás convenga a los intereses de la empresa en el largo plazo. Tomemos el caso de AZT, un fármaco para tratar los síntomas de sida. Cuando Wellcome PLC presentó la medicina, el tratamiento para un año costaba 10 000 dólares. La compañía aseveró que necesitaba cobrar el precio alto para compensar las inversiones cuantiosas que hizo para formular tal medicamento para un mercado más bien pequeño. Además, los posibles clientes otorgaban mucho valor a cualquier medicamento que prometiera paliar los síntomas del sida. Sin embargo, la reacción pública al AZT fue tan negativa que al final la compañía redujo sustancialmente el precio, pero cuando ya se habían causado daños a su imagen y reputación.

Para una exposición de otras cuestiones éticas, véase Gwendolyn K. Ortmeyer, "Ethical Issues in Pricing", en N. Craig Smith y John A. Quelch (comps.), *Ethics in Marketing,* Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1993, p. 389.

Ahora bien, dadas las dificultades para calcular las elasticidades cruzadas, las empresas casi nunca aplican el método. Lo mejor que pueden hacer los gerentes es tasar cada artículo por separado y luego ajustar los precios para que expresen la probabilidad de que los clientes compren más o menos y consideren que los precios de los productos afines son justos y razonables. Como algunos productos requieren la utilización de otros productos (navajas y rasuradoras o impresoras y cartuchos de tinta), el vendedor puede tasar en menos un producto para estimular la venta del otro.

Muchas compañías ofrecen características opcionales con su producto básico. Las compañías de autos ofrecen atributos como motores más grandes, llantas especiales, quemacocos, sistemas de sonido de calidad superior e interiores de cuero, todo por un costo adicional. Los autos de lujo tienen estas características como equipo estándar y muchos distribuidores las emplean como herramienta para negociar con los consumidores. Estas prácticas hacen difícil fijar el precio de las opciones de manera realista. Se da una situación un tanto similar cuando una empresa vende un servicio básico a cambio de una suma fija y luego cobra otra cantidad de acuerdo con el uso (como las compañías telefónicas y el cobro de llamadas de larga distancia).

A veces los vendedores **consolidan** varios artículos en su línea de productos y venden el conjunto más barato que los artículos tasados por separado (los paquetes infantiles de McDonald's, los abonos a las temporadas de conciertos, las opciones de paquetes de las compañías automovilísticas). Como algunos clientes no quieren todo el conjunto, hay que tomar previsiones para la compra de los artículos por separado.

PARA ANÁLISIS

- Las decisiones sobre los precios plantean un conflicto entre (1) la necesidad de conseguir clientes dándoles una parte del valor intrínseco de un producto o servicio, y (2) la necesidad de mantener márgenes de utilidad suficientes para pagar a los empleados, financiar el crecimiento y complacer a las partes interesadas de la compañía.
- El precio de un bien o servicio debe ser tal que cubra los costos unitarios (por lo menos a la larga), pero no puede exceder el valor que perciben los clientes. Por consiguiente, el intervalo entre el costo unitario y el valor percibido representa la gama de precios viables.
- La decisión sobre qué precio elegir entre los precios viables debe basarse en un análisis esmerado de los precios y costos de la competencia, los objetivos estratégicos del producto y la correspondencia con otros componentes del plan de marketing.

- Quizá el componente clave al fijar un precio sea la noción de valor percibido. Un propósito esencial del precio fijado por el gerente de marketing debe ser que la empresa capte una participación conveniente del valor del producto, según lo considera el cliente al que se dirige.
- El último paso para decidir qué precio cobrar por un producto o servicio consiste en crear una estructura que adapte los precios a las variaciones de costos y demanda en territorios, países, segmentos de clientes y artículos de la línea de productos.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este caso ilustrativo se basa en material tomado de Andrea Felster, "The Ryan air Advantage: Airport Charges and Maintenance", y Daniel Dombey, Kevin Done y Andrea Felster, "As Regulators Launch an Inquiry into Suspected Illegal Subsidies, Is Cheap Air Travel in Europe Too Good to Last?", en *Financial Times*, 12 de diciembre de 2002, p. 19.

2. Robert J. Dolan, "How Do You Know When the Price Is Right?", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, p. 174.

3. Dolan, *op. cit.*

4. Y.K. Shetty, "Product Quality and Competitive Strategy", en *Business Horizons,* mayo-junio de 1987, pp. 46-52, y David A. Garvin, *Man-aging Quality*, Nueva York, Free Press, 1988, pp. 70-74.

5. Gerard J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", en *Journal of Marketing*, octubre de 1986, p. 146.

6. Como es obvio, para maximizar de verdad las utilidades actuales el precio del producto debe fijarse exactamente en el punto en que el ingreso marginal ganado por el último artículo vendido sea igual al costo marginal de producir y vender ese artículo. Pero en la práctica la mayoría de las empresas no poseen suficientes conocimientos sobre las funciones de su demanda y sus costos para determinar con tanta exactitud el precio que maximiza las utilidades.

7. Akshay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", en *Harvard Business Review,* marzo-abril de 2000, pp. 107-116, y Thomas T. Nagel, "Managing Price Competition", en *Marketing Management*, 2 (primavera de 1993), pp. 36-45.

8. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Measure Cost Right: Make the Right Decisions", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 96-103.

9. "Supermarket 1998 Sales Manual", en *Progressive Grocer,* julio de 1998.

10. H. Michael Hayes, Per V. Jenster y Nels Eric Aaby, *Business Marketing*, Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1996, p. 306.

11. Spencer E. Ante, "Why B2B Is a Scary Place to Be", en *Business Week*, 11 de septiembre de 2000, pp. 34-37. Véase también Steven Kaplan y Mohanbir Sawhney, "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 97-103.

12. Lehmann y Winer, *Product Management*, cap. 9, y Stephanie N. Metha, "How to Thrive When Prices Fall", en *Fortune*, 12 de mayo de 2003, pp. 131-134.

13. Jeffrey H. Birnbaum, "Pricing of Products Is Still an Art, Often Having Little Link to Costs", en *The Wall Street Journal,* 25 de noviembre de 1981, p. 25.

14. Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, cap. 13.

15. Leslie Moore, "For Wary Argentines, the Crops Are Cash", en *New York Times*, 1 de diciembre de 2002, BU6.

16. Michael V. Marn y Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1992, pp. 84-94.

17. David Henry, "Accounting Games in the Grocer's Aisle", en *Business Week*, 14 de abril de 2004, p. 64.

18. Cox Direct, *19th Annual Survey of Promotional Practices*, Largo, Cox Direct, 1997.

19. "Targeting Couponing Slows Redemption Slide", en *Marketing News*, 12 de febrero de 1996, p. 11.

20. Scott Woolley, "I Got It Cheaper Than You", en *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, pp. 82-84.

21. Para una exposición más detallada de los aspectos legales de la fijación de precios, véase Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, cap. 14.

CAPÍTULO TRECE

Decisiones sobre canales de distribución

Los cambios en las tendencias mundiales de ventas le envían a Hallmark una tarjeta: "Alíviate"[1]

HALLMARK CARDS, LA COMPAÑÍA privada de tarjetas de felicitación de Kansas City, Missouri, disfrutó de ingresos y utilidades siempre crecientes desde su fundación a comienzos de la década de 1890 hasta mediados de la década de 1990. Pero luego las cosas empezaron a salir mal. En 1995, los ingresos de la empresa habían caído a casi 500 millones de dólares menos que su último máximo y su participación en el mercado estadounidense de tarjetas de felicitación bajó 50% por primera vez en décadas.

Parte del problema fue que las tarjetas y otros artículos de Hallmark comenzaron a verse serios y anticuados junto a competidores nuevos más atractivos, como Recycled Paper Greetings y Blue Mountain Arts (www.bluemountainarts.com). La empresa también se tardó en impulsar su expansión a otros países de Europa, Asia y Sudamérica. Pero la mayor dificultad de Hallmark provino de un cambio en los hábitos de compra de los clientes, que prefirieron las grandes tiendas (y luego internet) antes que las 9 000 tiendas especializadas en tarjetas en las que la compañía siempre había vendido sus productos. Antes, las tiendas especializadas sumaban 65% de las ventas de Hallmark; a mediados de la década de 1990, la participación había bajado a menos de 30%, como reflejo de la tendencia generalizada en el sector de las tarjetas.

La empresa reaccionó a la mengua de sus ingresos y su participación en el mercado. En primer lugar, trató de hacer más atractivos sus productos. Formó equipos de productos multifuncionales y les dio más control creativo sobre los más de 20 000 diseños de tarjetas en 30 idiomas que produce la compañía cada año. También creó nuevas líneas de productos dirigidas a diversas culturas étnicas y religiosas, como tarjetas para las fiestas religiosas de los hispanos, afroamericanos y judíos.

Hallmark también incrementó su presencia en los mercados mundiales, principalmente por la compra de compañías locales de tarjetas y por la entrega de recursos sustanciales para fines de desarrollo, publicidad y campañas de promoción de productos, adaptadas a cada país. Por ejemplo, en 2002 lanzó una campaña de tres millones de libras esterlinas destinada a acentuar su perfil y establecerse como la principal marca de tarjetas de felicitaciones en el Reino Unido.

Pero el tema que más agitaba a la compañía era qué hacer con las miles de tiendas Hallmark independientes, si ya las tiendas de descuento, supermercados y farmacias dominaban el mercado de las tarjetas. Tradicionalmente, las tiendas de especialidades aceptaban vender sobre todo mercancía de Hallmark a cambio de usar el nombre Hallmark, recibir apoyo de comercialización y ser designadas locales de salida básica de los productos de la empresa. La relación estrecha de la compañía con estas tiendas protegió la imagen de gran calidad de la marca.

Sin embargo, en los últimos años la empresa ha firmado acuerdos con varias farmacias, supermercados y cadenas de descuento, como Target y Tesco, para que vendan la línea de productos Hallmark. En consecuencia, ahora hay más de 22 000 puntos de venta de las tarjetas Hallmark en Estados Unidos y muchas más en Europa y otros lados. La compañía también comenzó a vender



Corbis

directamente a empresas y organizaciones una línea especializada de tarjetas por medio de su unidad Expresiones de Negocios. Abrió un portal electrónico (www.hallmark.com) en el que los clientes pueden comprar tarjetas, regalos, flores y mercancía relacionada o escoger y expedir tarjetas virtuales por internet. Más recientemente, la empresa ha colaborado con Sony Ericsson para crear contenidos que aprovechen las nuevas tecnologías telefónicas, como los mensajes de texto. Con la marca Hallmark Hiya, el nuevo contenido incluye felicitaciones y protectores de pantalla iMode en Japón, Alemania y Holanda, así como transmisión de imágenes y logotipos en el Reino Unido y el sureste de Asia.

Todas estas acciones contrariaron décadas de cultura de Hallmark y al principio despertaron exclamaciones de protesta entre las tiendas especializadas de la compañía. Con la intención de resolver el conflicto y conservar el apoyo activo de sus distribuidores tradicionales, Hallmark creó otra marca, Expresiones de Hallmark, que se vende exclusivamente a través de las tiendas de descuento, mientras que los principales productos de la línea se reservaron para las tiendas especializadas. También lanzó una campaña publicitaria de 175 millones de dólares para promover sus tiendas afiliadas Gold Crown, comenzó un programa de lealtad en el que los clientes obtienen descuentos y premios por comprar en las tiendas Gold Crown y añadió un localizador de tiendas en su portal de internet.

Por último, gastó 30 millones de dólares en crear un mercado de mayoreo (www.ebzimix.com), en el que los minoristas pueden comprar 70 000 artículos diferentes, desde chocolates hasta animales de peluche, para surtir sus anaqueles. Además de conectar rápidamente a las tiendas con diversos proveedores que aceptan conceder descuentos de hasta 10% a sus miembros, el portal proporciona también noticias del sector y sugerencias de comercialización. “Nos parece que podemos mejorar de inmediato los resultados de una tienda de 10 a 15%”, dice Mark Ciaramitaro, director de ventas y marketing de MIX, Inc., que maneja las operaciones ordinarias de ebizmix.com a nombre de Hallmark. Con esto, las tiendas tradicionales de la compañía se sienten más contentas con su decisión de distribuir las tarjetas por muchas vías nuevas y diferentes.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 13

La importancia de tomar buenas decisiones de distribución al diseñar un plan de marketing se expresa fácilmente: los clientes no van a comprar nuestro bien o servicio si no lo tienen a la mano cuando y donde quieren comprarlo. Un canal de distribución eficaz coloca el producto correcto en el lugar adecuado en el momento preciso para satisfacción del cliente al que va dirigido. Un canal de distribución eficaz también reduce los costos de marketing y de adquisición del producto.

Nota clave

Los clientes no van a comprar nuestro bien o servicio si no lo tienen a la mano cuando y donde quieren comprarlo.

Ahora bien, como se desprende de la experiencia de Hallmark los últimos años, en realidad el gerente debe tomar dos clases de decisiones, distintas pero muy relacionadas, sobre los canales de distribución. En primer lugar se le plantean las distribuciones sobre el **diseño del canal**, que se refieren a la instauración de una estructura para los canales que enlace la estrategia de marketing de la empresa con las necesidades del mercado al que se dirige. Estas decisiones se centran en preguntas acerca de cuántos estratos de intermediarios hay que insertar en el sistema de distribución y qué clases de instituciones (y cuántas de cada una) deben establecerse en cada nivel. Así, las decisiones de Hallmark de distribuir sus tarjetas en tiendas de descuento y de venderlas directamente a los compradores a través de su sitio en internet y por teléfonos celulares cambió la estructura básica o el diseño de su sistema de distribución.

Luego de diseñar el canal de distribución, las nuevas decisiones se relacionan con la administración del canal. Las decisiones sobre la **administración del canal de distribución**

comprenden el establecimiento de normas y procedimientos para ganar y conservar la cooperación de las instituciones del canal (y de paso establecer con éstas unas relaciones duraderas que beneficien a todas las partes). Estas decisiones atañen a la selección y reclutamiento de los integrantes de un canal, motivarlos para que cumplan determinadas funciones de marketing en favor del producto o servicio del proveedor, coordinar sus actividades, evaluar su desempeño y resolver los conflictos que surjan. Buena parte de las recientes actividades de marketing de Hallmark han tenido por objeto alentar a sus distribuidores tradicionales para que almacenen y promuevan los productos de la compañía, a pesar de los conflictos que provienen de la competencia directa de las tiendas de descuento y el portal en internet de la compañía.

En este capítulo examinamos las dos decisiones que debe tomar un gerente, sobre el diseño del canal y sobre su administración. Para empezar, analizamos las razones económicas para hacer participar a varias instituciones en la distribución de un producto o servicio. ¿Por qué los canales compuestos de redes de muchas empresas independientes son más eficientes y eficaces que distribuir las mercancías directamente del productor al consumidor?

Enseguida veremos para qué objetivos de marketing se diseña un canal. Luego estudiaremos opciones de diseño para bienes y servicios dirigidos tanto a consumidores como a organizaciones, y analizaremos también las instituciones que hay que incluir en un canal de distribución, así como su número, dados los objetivos y las circunstancias estratégicas del canal.

Por último, examinamos las principales dificultades de manejar un canal, empezando con los mecanismos legales (como la integración vertical y la concesión de franquicias) que aplican algunas empresas para controlar las actividades. Sin embargo, como la mayor parte de los sistemas de canales consisten en redes de empresas legalmente independientes, dedicamos nuestra mayor atención al estudio de los incentivos para motivar a dichas empresas a que actúen de acuerdo con el programa de marketing del fabricante. Concluimos con una exposición de los conflictos en los canales de distribución y las estrategias que siguen las compañías para resolverlos.

¿Por qué hay canales de marketing para varias empresas?

Como dijimos en el primer capítulo, alguien debe realizar varias actividades o funciones de marketing antes de que un productor y un cliente puedan intercambiar bienes y servicios: transporte y almacenamiento; comunicación de la información mediante publicidad, ventas directas y promoción de ventas; retroalimentación (investigación de marketing); financiamiento; y servicios como instalaciones y reparaciones. A veces el cliente realiza en un intercambio la mayor parte de las actividades de marketing, como cuando la familia sale de excursión al campo para comprar verduras en el puesto carretero de un agricultor. En otros casos, un productor distribuye sus bienes o servicios directamente a los usuarios finales, por ejemplo, mediante catálogos de correo directo o por internet. Sin embargo, muchos bienes se distribuyen a través de sistemas que constan de diversos intermediarios, como minoristas, mayoristas y agentes. Así, un **canal de marketing** es



> el conjunto de organizaciones interdependientes ocupadas en el proceso de poner un producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios industriales para su consumo o aprovechamiento.[2]

También muchos servicios se distribuyen por los canales de marketing. Debido a su carácter intangible, en general los servicios no precisan las actividades de distribución física, como el transporte o el almacenamiento, que sí requieren los bienes materiales. Sin embargo, todavía se necesitan muchas actividades de marketing para facilitar los intercambios con los clientes de los servicios, como la comunicación de la información, la adaptación de un servicio a las necesidades de cierto cliente, las ventas personales y el financiamiento. Muchas de estas actividades

Ilustración 13.1

Mejoras que aportan los intermediarios a la eficiencia del mercado

- *Eficiencia de funciones.* Los intermediarios pueden desempeñar una o más actividades de marketing con mayor eficiencia que los fabricantes o sus clientes, en virtud de su especialización y de que tienen mayores economías de escala. Por ejemplo, pueden prorratear los costos entre varios fabricantes, con lo que desempeñan la función de ventas con menos gastos.
- *Eficiencia de escala.* Al comprar grandes volúmenes de mercancía, almacenarla y distribuirla en las cantidades menores que quieren los clientes, los intermediarios facilitan las operaciones de los fabricantes y sus clientes. En lugar de tener que correr tirajes pequeños de producción para surtir los pedidos de los clientes particulares, los fabricantes ganan economías de escala en la producción. Además, sus clientes pueden comprar cantidades menores sin tener que invertir su capital en inventarios grandes.
- *Eficiencia en las transacciones.* Mediante las actividades de mayoristas y minoristas, los clientes pueden adquirir una variedad de productos en un solo lugar y con una transacción. Esto reduce el tiempo y los esfuerzos que dedican las empresas y los consumidores para localizar y comprar los artículos que necesitan.

las realizan intermediarios independientes, unas veces mediante franquicias abiertas al público, como los restaurantes de comida rápida McDonald's, y en otros casos mediante intermediarios, como agentes de seguros, agentes de viajes o corredores de bolsa.

La lógica de la existencia de los canales de marketing radica en el equilibrio entre costos y beneficios. Las actividades de marketing cuestan dinero, lo que se refleja en el precio de venta final del producto o servicio. Estos costos varían enormemente según los productos y los clientes, pero en general son sustanciales: en promedio, aproximadamente 50% del precio de venta de la mayoría de los artículos empacados para consumo; de esta cifra, alrededor de la mitad es el margen del minorista. El resto son gastos de marketing del fabricante y los distribuidores intermediarios. Los costos de marketing de muchos bienes industriales, como acero en lámina o sustancias químicas básicas, son bastante menores porque se venden en grandes cantidades a pocos clientes habituales; sin embargo, representan de 10 a 15% del precio de venta final.

¿A los consumidores les convendría más comprar directamente del fabricante, saltándose los intermediarios del canal de distribución? En general, no. Una verdad clásica de marketing es que si bien cabe eliminar intermediarios, de todos modos alguien debe desempeñar las funciones de marketing. Los intermediarios realizan esas funciones necesarias a un costo menor que los clientes o los fabricantes. Lo anterior es particularmente verdadero cuando un producto debe distribuirse a muchos consumidores dispersos. En la ilustración 13.1 se explican las mejoras que aportan los intermediarios a la eficiencia del marketing.

Ahora bien, no todos los intermediarios desempeñan todas las funciones de marketing ni todos son igualmente eficientes o eficaces. Por consiguiente, el primer paso al diseñar un canal de distribución para un producto consiste en determinar qué objetivos va a cumplir y cuál es la importancia de cada uno.

Diseño de los canales de distribución: qué objetivos hay que cumplir

Los gerentes pueden diseñar canales de distribución para conseguir uno o más de los objetivos siguientes: (1) aumentar la disponibilidad del bien o servicio para los posibles clientes, (2) satisfacer los requisitos de los clientes mediante un servicio de calidad, (3) emprender actividades de promoción, (4) reunir información oportuna y detallada sobre el mercado, (5) aumentar la costeabilidad y (6) mantener la flexibilidad. Como se resume en la ilustración 13.2, se puede medir la consecución de estos objetivos, lo que sirve para evaluar el funcionamiento de un canal. No

Ilustración 13.2

Objetivos del canal de distribución y criterios de medición

Objetivo de desempeño	Posibles medidas	Productos aplicables y nivel del canal
Existencias de productos:		
• Cobertura hacia los minoristas pertinentes.	• Porcentaje del volumen total de mercancía (VTM).	• Productos de consumo (particularmente artículos elaborados) en tiendas.
• Ubicación en tiendas.	• Porcentaje de cabeceras de estantes o espacio de exhibición ganado por el producto, ponderado según la importancia de la tienda.	• Productos de consumo en tiendas.
• Cobertura de mercados geográficos.	• Frecuencia de visitas de ventas, por tipo de cliente; tiempo promedio de entrega.	• Productos industriales; bienes de consumo al mayoreo.
Satisfacer las necesidades de servicio de los clientes:		
• Instalación, instrucción, reparación, confiabilidad, ciclo del pedido, etcétera.	• Número de técnicos de servicio en capacitación; supervisión de las quejas de los clientes; grado de satisfacción de los clientes	• Productos industriales, particularmente los de alta tecnología; productos imperecederos en tiendas; servicios a consumidores y empresas.
Actividades de promoción:		
• Promoción eficaz en punto de venta (PDV).	• Porcentaje de tiendas que utilizan exhibidores especiales y materiales de POP (*point of purchase*), ponderado según la importancia de la tienda.	• Productos de consumo en tiendas.
• Apoyo eficaz de ventas personales.	• Porcentaje de tiempo que dedican los vendedores al producto; número de vendedores que reciben capacitación sobre las características y aplicaciones del producto.	• Productos industriales; productos de consumo no perecederos en todos los niveles del canal; productos de consumo elaborados al mayoreo.
Información del mercado:		
• Observar las tendencias de ventas, niveles de inventarios, acciones de la competencia.	• Calidad y oportunidad de la información recibida.	• Todos los niveles de distribución.
Costeabilidad:		
• Costo de las funciones del canal en relación con el volumen de ventas.	• Márgenes de los intermediarios y costos de marketing, como porcentaje de las ventas.	• Todos los niveles de distribución.
Flexibilidad:		
• Capacidad de pasar a nuevos canales o cambiar de intermediarios si se modifican las condiciones.	• Monto de activos especializados o inversiones dedicadas a los canales actuales.	• Todos los niveles de distribución; categorías de productos o servicios en un mercado de crecimiento rápido o cambio tecnológico.
	• Número de convenios legales de largo plazo con los miembros del canal.	

obstante, hay que equilibrar los objetivos, puesto que no tienen la misma importancia para todos los productos ni en todas las circunstancias del mercado. Por lo tanto, en las secciones siguientes vamos a exponer brevemente estos objetivos y las condiciones en las que hay que recargar más el acento en alguno.

Existencias disponibles de productos

El objetivo más importante de cualquier canal de distribución es poner al alcance de los clientes lo que quieren comprar. En cuanto a los bienes de consumo, es preciso considerar dos aspectos del abasto. El primero es conseguir la cobertura esperada en términos de las tiendas apropiadas. Como el volumen de ventas de las tiendas es variable, los fabricantes tienen que ponderar la importancia relativa de cada una de acuerdo con su porcentaje de ventas en la categoría del producto respectivo. La cifra que se obtiene es el porcentaje del **volumen total de mercancía (VTM)**. Por ejemplo, una pieza de comida empacada puede venderse en sólo 40% de las tiendas de alimentos de una zona, pero tiene un VTM de 70% porque se ofrece principalmente en supermercados, que abarcan una gran proporción de las ventas totales de esos productos. El segundo aspecto importante de las existencias de productos de consumo es la ubicación del artículo en la tienda. Una manera de medir el desempeño es tomar el porcentaje del estante disponible o de espacio de exhibición dedicado a la marca, ponderado con la importancia de la tienda.

En el caso de los productos industriales (y también si la finalidad es evaluar el desempeño del canal en el nivel de los mayoristas de productos de consumo), el punto importante de las existencias es si el comprador industrial o el minorista pueden poner una orden y recibir el producto cuando lo necesiten. Es cuestión de sincronización de la cobertura del mercado. Las empresas pueden evaluar la cobertura al medir la frecuencia con que los vendedores de una compañía o distribuidor visitan a los clientes de su territorio *y además* por el tiempo que se requiere para llenar y tramitar un pedido (esto es, el ciclo del pedido).

La existencia de los productos es un objetivo importante de todos los canales de distribución. El *grado* adecuado de disponibilidad varía con las características del producto y los clientes del segmento, en particular con la importancia que tiene el producto para estos clientes y el tiempo y esfuerzo que dedican en conseguirlo. Por ejemplo, los productos elaborados de consumo, como la comida empacada y los productos de salud, exigen una disposición inmediata, puesto que los clientes no quieren esforzarse mucho en conseguir una marca determinada. En el otro extremo, es menos crucial disponer inmediatamente de productos únicos e importantes, como especialidades de consumo o equipo pesado e instalaciones industriales.

Los factores del mercado y la competencia ejercen también una influencia en la *capacidad* de la empresa para alcanzar un nivel deseado de existencias de sus productos. Cuando la demanda se limita o cuando la marca tiene una participación pequeña del mercado total, acaso no sea fácil dar con mayoristas y minoristas dispuestos a distribuirla. Quizá la empresa tenga que ofrecer más incentivos y estímulos para alcanzar el nivel deseado de existencias. Por otro lado, para una marca con una sólida posición competitiva es más fácil conseguir una cobertura extensa de tiendas y espacio en anaqueles. Asimismo, como detallaremos más adelante, las empresas pueden mejorar aspectos de la disponibilidad aprovechando las ventajas de internet.

Satisfacción de las necesidades de servicio de los clientes

El segundo objetivo del canal de distribución, que guarda una relación estrecha con las existencias pero que tiene un alcance más amplio, es conseguir y sostener cierto nivel de satisfacción de las necesidades de sus clientes. Este objetivo es muy importante para las empresas analizadoras y defensoras que quieren diferenciarse de la competencia en una o más dimensiones del servicio. Algunas necesidades de servicio que pueden abordarse en beneficio de los consumidores, usuarios finales industriales y otros miembros del canal de distribución (por ejemplo los “clientes intermedios” de la empresa, como distribuidores o tiendas) son las siguientes:

1. **Ciclo del pedido**, que se refiere al tiempo que tarda un fabricante en recibir, tramitar y entregar un pedido.

2. **Confiabilidad**, que es la constancia y seguridad de la entrega. Es probablemente el elemento más importante del servicio de distribución, sobre todo de las empresas que siguen el sistema justo a tiempo.
3. **Comunicación** entre el comprador y el vendedor, para que las partes resuelvan pronto sus problemas.
4. **Conveniencia**, que significa que el sistema es bastante flexible para adaptarse a las necesidades de diversos clientes.
5. **Servicios posventa**, para que el cliente reciba todos los beneficios durante la vigencia del producto. Estos servicios comprenden la instalación, capacitación del usuario, teléfonos de ayuda para resolver fallas técnicas, reparación y existencias de repuestos, así como de refacciones. Estos servicios son más importantes en la distribución de bienes de consumo no perecederos y productos industriales con complejidades técnicas, como sistemas de cómputo, grandes aplicaciones de software, maquinaria fabril, etcétera.

Examinar las quejas de los clientes (o miembros del canal) y determinar continuamente su satisfacción, retención y lealtad son medidas apropiadas para constatar si la empresa cumple con sus objetivos de servicio a clientes.

Esfuerzos de promoción

Otro objetivo común del canal de distribución es obtener un fuerte apoyo de los integrantes de la promoción para el producto de la empresa: utilización de medios locales, exhibidores en tiendas y cooperación en los eventos especiales de promoción. Cultivar el apoyo extenso de las tiendas para hacer promociones en sus locales es importantísimo para los bienes genéricos. Tanto la extensión como la calidad de las actividades personales de ventas que ocupan a los miembros del canal con ciertos productos, llegan a ser determinantes. Un fuerte apoyo de ventas es más importante cuando (1) las empresas venden productos de consumo no perecederos complicados desde el punto de vista técnico o bienes industriales, (2) el mercado es muy competido y (3) un defensor diferenciado trata de sostener una ventaja competitiva sobre la base de una calidad superior de su producto o servicio a clientes.

Información del mercado

Dada su proximidad al mercado, se acude con frecuencia a los intermediarios para obtener información rápida y exacta sobre aspectos como tendencias de ventas, niveles de inventario y actividades de la competencia. Un canal muy informado es más importante para las empresas de industrias muy competidas, caracterizadas por cambios rápidos en la tecnología de los productos o en los gustos de los clientes, como los sectores del cómputo y la moda. La información es crucial para las compañías que siguen la estrategia empresarial del buscador, puesto que dependen, para prosperar, de detectar pronto productos novedosos y oportunidades de crecimiento del mercado.

Efectividad del costo

Es preciso diseñar los canales de distribución para reducir al mínimo los costos de alcanzar sus objetivos. La efectividad del costo del canal de distribución es una preocupación peculiar de las empresas que persiguen estrategias defensoras o analizadoras de costos bajos. Sin embargo, en general se establece un equilibrio entre los costos del canal, sobre todo los costos de las actividades de la distribución material, como transporte y almacenamiento de inventarios, así como mejorar el desempeño de los otros objetivos que hemos estudiado, como las existencias del producto y satisfacer las necesidades de servicio de los clientes. Vamos a examinar estos equilibrios más detalladamente cuando investiguemos las ventajas y desventajas de los diseños de canales.

Flexibilidad

Como Hallmark descubrió que los canales bien arraigados, en los que los miembros tienen un compromiso duradero o inversiones recíprocas sustanciales, son difíciles de cambiar en respuesta a modificaciones del mercado o de las condiciones de la competencia. Por consiguiente, algunas empresas, particularmente las que persiguen la estrategia del buscador en nuevas categorías de productos, de crecimiento acelerado o de cambios técnicos, consideran que una meta importante es la flexibilidad del canal. En un canal flexible es relativamente fácil cambiar sus estructuras o añadir nuevas clases de intermediarios (en el caso de Hallmark, tiendas de descuento y el portal de internet de venta directa) sin generar costosos conflictos económicos o legales con los miembros actuales del canal.

Diseño de los canales de distribución: qué instituciones abarcan

Hay cuatro grupos extensos de instituciones que el gerente puede incluir en el canal de distribución: mayoristas, intermediarios, tiendas y agentes de tramitación. En la Ilustración 13.3 se definen estas categorías y se explican en los párrafos siguientes.

Mayoristas

Algunos mayoristas se ocupan de toda la gama de funciones de mayoreo, mientras que otros se especializan en determinados servicios. Como sea, los dos compran bienes de diversos productores (es decir, entran en posesión de los productos), posteriormente los revenden a sus clientes comerciales, compradores industriales y a otros revendedores, como las tiendas minoristas. Ganan un margen entre el precio que pagan y el que cobran por los bienes que venden. En Estados Unidos operan aproximadamente 400 000 mayoristas, incluyendo sucursales de ventas propiedad de las empresas manufactureras.[3]

Ilustración 13.3

INSTITUCIONES BASADAS EN LOS CANALES DE MARKETING

Institución	Definición
Mayoristas	Toman posesión de los bienes que manejan; venden principalmente a otros revendedores (como las tiendas), clientes industriales y comerciales, más que a consumidores particulares.
Intermediarios	Comprende a los representantes y corredores de un fabricante. También venden a otros revendedores, clientes industriales o comerciales, pero no toman posesión de los bienes. Por lo regular se especializan en la función de ventas y representan a los fabricantes que son sus clientes a cambio de una comisión.
Tiendas	Venden artículos y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Toman posesión de los bienes que manejan; ganan un margen entre el precio que pagan por los bienes y el que cobran a sus clientes.
Agentes de tramitación	Abarca agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, oficinas de cobro, transportistas y ferrocarriles. Se especializan en una o más funciones de marketing. Cobran una cuota por los servicios que prestan a los clientes para que desempeñen esas funciones de manera más eficaz y eficiente.

Nota: Términos como *distribuidor* o *corredor* se refieren a los mayoristas, en particular a los que manejan productos industriales. El término *comerciante* se aplica por igual a un mayorista o minorista.

Fuente: Adaptado de Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels,* 4a. ed., por Stern/El-Ansary © 1992. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, N.J.

Intermediarios

La función principal de los intermediarios es representar a otras organizaciones en la venta o compra de bienes o servicios. Los intermediarios no entran en posesión material de los bienes con que comercian, sino que se especializan en la función de comprar o vender. En Estados Unidos hay aproximadamente 45 000 intermediarios. A los que más recurren los productores son a los agentes y los vendedores.[4]

Agentes o representantes de fabricantes Por lo regular trabajan para varios fabricantes en un territorio exclusivo, con mercancía complementaria que no se hace competencia y se concentran sólo en la función de ventas. Son importantes ahí donde las ventas de un fabricante no bastan para tener un vendedor de la compañía en un territorio particular. Los representantes del fabricante son comunes en los sectores de equipos industriales, partes de automóviles, calzado y juguetes.

Agentes de ventas En contraste, los **agentes de ventas** representan a un solo fabricante y se ocupan de todas las actividades de marketing que requiere este productor. Como tienen más responsabilidades, sus comisiones son más jugosas que las que cobran los representantes. A ellos recurren principalmente las empresas pequeñas o recién fundadas, que tienen poca capacidad de comercialización. Son más comunes en los sectores de la electrónica, ropa y muebles para el hogar.

Corredurías Se trata de empresas independientes cuyo propósito es reunir a compradores y vendedores para que comercien. A diferencia de los agentes, los corredores no sostienen una relación continua con un comprador o vendedor. Los productores de bienes de temporada, como frutas y verduras, así como el sector de los bienes raíces acuden frecuentemente a corredores.



Centros de comercio electrónicos (e-hubs)[5] Estos esquemas nuevos de portales de internet de negocio a negocio (B2B) cumplen la misma función básica que los corredores, a saber, congregan a compradores y vendedores para que comercien. También como los corredores, el centro de comercio electrónico cobra comisiones de una o ambas partes.

Algunos centros se enfocan en categorías extensas de bienes y servicios muy movibles, que no pertenecen exclusivamente a un sector económico, como la papelería de oficina, boletos de avión o artículos de limpieza, que para añadirles valor ofrecen a los compradores de varios sectores acceso a un "catálogo virtual" con ofertas de varios proveedores. Si bien el centro no se encarga directamente de cumplir funciones de distribución material, como transporte o almacenamiento, sostiene relaciones con terceros que prestan ese tipo de servicios, como UPS, para que los compradores reciban oportunamente lo que adquirieron. Entre los ejemplos de estos centros se cuentan W.W. Grainger y www.BizBuyer.com.

Otros centros están más dedicados a un sector, ya que reúnen a compradores y vendedores de una sola categoría de productos. Crean valor porque los compradores hacen sus adquisiciones de una sola vez. Por ejemplo, www.PlasticsNet.com acepta que los procesadores de plástico envíen una sola orden de compra por cientos de productos de plástico de diversos grupos de proveedores. Como los productos que ofrecen suelen ser especializados, los centros sectoriales trabajan con mayoristas establecidos (distribuidores) de su sector para garantizar la existencia de los productos y una entrega confiable. Otros ejemplos son SciQuest en las ciencias biológicas y Chemdex en las especialidades químicas.

Minoristas

Las tiendas venden bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal sin fines comerciales. Como las tiendas toman posesión de los bienes con los que comercian, obtienen un margen entre lo que pagan por la mercancía y los precios que cobran a sus

clientes. Las tiendas forman un sector importante de Estados Unidos, donde suman más de 1.6 millones de establecimientos.

Las tiendas se clasifican de muchas maneras, como por tipo de mercancía (supermercados, farmacias), variedad del surtido (tiendas especializadas o departamentales), políticas de precios (tiendas de descuento o especializadas) o instalaciones de la empresa (vendedores electrónicos, vendedores por correo, operadores de máquinas tragamonedas, tiendas tradicionales). En un esquema útil se clasifica a las tiendas de acuerdo con su método de operar: margen estrecho y amplia rotación o margen amplio y poca rotación.

Las empresas del primer caso compiten con precios. Para tener un volumen cuantioso y a la vez reducir al mínimo las inversiones en inventario, las tiendas de **margen escaso y rotación amplia** se concentran en los artículos de desplazamiento rápido (comida, artículos de salud e higiene, prendas básicas y artículos para el hogar) y ofrecen una selección más bien limitada de cada categoría. Entre los ejemplos se encuentran las tiendas de mercancías populares, clubes de mayoreo y, en general, las cadenas de autoservicios y farmacias, así como algunas cadenas de especialidades en rubros como la ropa de dama, zapatos, hardware, papelería y material de construcción (como Home Depot y Lowe's).

Para obtener ganancias, las tiendas de margen estrecho y rotación amplia deben reducir sus costos al mínimo. Como se enfocan en mercancía uniforme y empacada, abaten los costos de personal porque reducen o eliminan la asistencia en los locales. También pueden centralizar muchas decisiones de compras y operación de la tienda, lo que disminuye el personal administrativo necesario. Muchas de estas empresas, sobre todo las de mercancías populares, también disminuyen su inversión de capital porque trabajan en edificios separados y austeros cerca de las principales vialidades, en lugares donde los costos del suelo, rentas e impuestos son bajos. Sin embargo, muchas cadenas de tiendas especializadas operan fuera de grandes centros comerciales.

En el otro extremo, las tiendas de **margen amplio y poca rotación** se diferencian con un surtido único, mercancía de calidad, buen servicio a los clientes y una imagen de prestigio. Se centran en compras de especialidades y venden una gama menos extensa de categorías de productos, aunque ofrecen gran variedad de estilos, tallas y tamaños en cada categoría. También resaltan las marcas nacionales de prestigio o artículos exclusivos que no se compran en otro lado. Por ejemplo, Tiffany vende piezas únicas de cristal y joyería. En esta categoría se encuentran las tiendas de departamentos y las tiendas de especialidades de lujo.

Ventas al menudeo fuera de tiendas

Estos vendedores concuerdan con la definición de minorista, pero los estudiamos aparte porque no tienen un local fijo concreto y en general no permiten que los clientes revisen la mercancía ni que se la lleven enseguida. En esta categoría se encuentran las ventas directas (por ejemplo, de puerta en puerta y el telemercadeo), los catálogos por correo, las compras en televisión, las máquinas tragamonedas y los portales de internet.



Hay diversas variedades de portales electrónicos de ventas, incluso fundaciones (Amazon.com, CDNow), que sólo se encuentran en internet y que no poseen instalaciones físicas; portales electrónicos establecidos por grandes tiendas por catálogo (Land's End, L.L. Bean) para aprovechar sus operaciones de entrega directa; asimismo, portales electrónicos creados por tiendas establecidas tradicionales (Wal-Mart, Target), para sacar ventaja de sus marcas y de su experiencia de atención a clientes.

Una marca establecida y una cartera de clientes bastan para que las tiendas por catálogo y las tradicionales atraigan clientes a sus páginas de internet a un costo mucho menor que las empresas virtuales recientes, como se indica en la sección superior de la ilustración 13.4. Sin embargo, los resultados de la encuesta mostrada en la sección central indican que, en general, en los portales electrónicos de las tiendas no se ha hecho lo suficiente para satisfacer a los clientes, particularmente en los aspectos básicos del servicio. Por consiguiente, la proporción de visitantes que acaban por comprar algo es más bien baja. Como se explica en la tercera sección de la

Ilustración 13.4

COMPARACIÓN ENTRE TRES CLASES DE TIENDAS EN INTERNET

A pesar de gastos ingentes en marketing...

	NUEVAS VIRTUALES	CATÁLOGOS EN LÍNEA	TRADICIONALES EN LÍNEA
Costo por cliente nuevo	$82	$11	$31
Marketing como porcentaje de los ingresos	119%	6%	36%

DATOS: ESTUDIO DEL BOSTON CONSULTING GROUP SOBRE 221 VENDEDORES EN LÍNEA

...las tiendas virtuales no cumplen los deseos de los clientes claves...

SATISFACCIÓN CON...	
Servicio a clientes	41%
Facilidad de devolución	51%
Mejor información del producto	57%
Selección y existencias del producto	66%
Precio	70%
Facilidad de uso	74%

DATOS: JUPITER COMMUNICATIONS, ENCUESTA DE DICIEMBRE HECHA A 3 121 COMPRADORES

...así que pocos compradores oprimen el botón de comprar...

	NUEVAS VIRTUALES	CATÁLOGOS EN LÍNEA	TRADICIONALES EN LÍNEA
Porcentaje de visitas que hacen pedidos	1.7%	2.1%	1.4%
Porcentaje de personas que ordenan	3.5%	4.2%	1.8%
Compradores repetidos	27%	20%	34%
Carros de compras abandonados	52%	66%	76%

DATOS: ESTUDIO DEL BOSTON CONSULTING GROUP SOBRE 221 VENDEDORES EN LÍNEA

Fuente: Heather Green, "Special Report: E-Tailing". Reimpreso del número del 15 de mayo de 2000 de *Business Week,* con autorización. Copyright The McGraw-Hill Companies.

ilustración 13.4, las compañías recién fundadas tienen un poco más de éxito en convertir a los visitantes en compradores, pero los portales de las empresas tradicionales consiguen mejor que sus compradores regresen y vuelvan a comprar.

Muchas empresas nuevas nacieron como negocios "virtuales" que subcontrataban buena parte de las funciones de distribución física, como almacenamiento de inventarios y entrega. Pero dada la importancia suprema del buen servicio al cliente para formar una cartera de clientes satisfechos y leales, algunas de esas compañías nuevas han comenzado a adquirir capacidades propias de distribución y surtido para controlar mejor esas actividades. Por ejemplo, Amazon.com ha invertido cientos de millones de dólares en almacenes e inventario para ofrecer una entrega rápida y confiable. Como resultado, los clientes repetidos aportan más de las tres cuartas partes de los pedidos a Amazon.com.[6]

Opciones de diseños de canales

La decisión sobre qué miembros incluir cuando se diseña un sistema de distribución depende en parte de que el bien o servicio vaya a venderse a consumidores particulares o a organizaciones. Por consiguiente, iniciamos nuestro examen de los diseños de canales enumerando las opciones de distribución de bienes de consumo o productos industriales. Sin embargo, esta decisión también depende, como veremos en las secciones siguientes, de la estrategia competitiva y los recursos de la compañía, además de la importancia relativa de los objetivos de los canales que estudiamos antes.

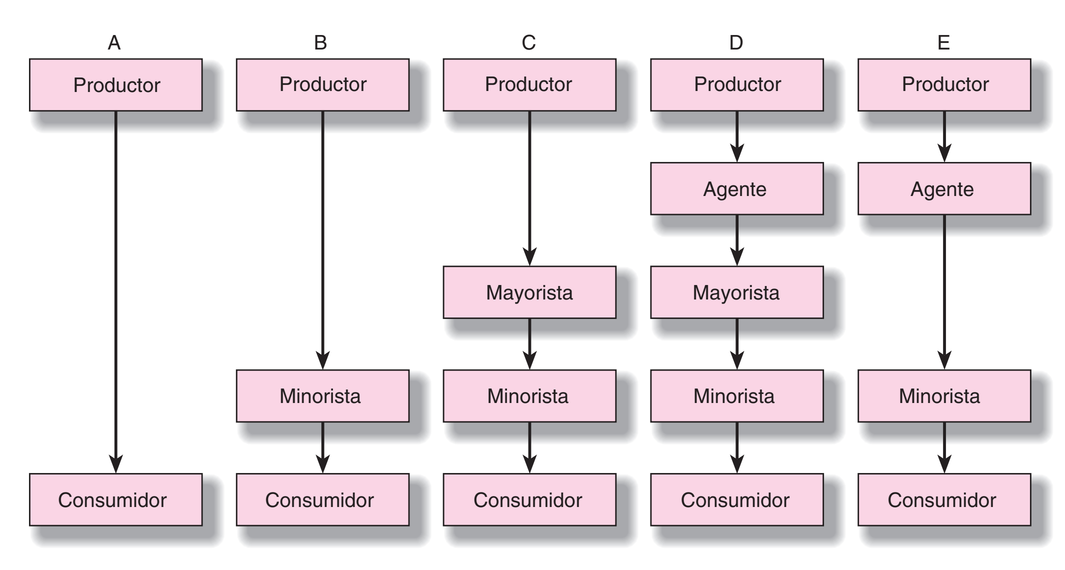
Alternativas de canales de bienes de consumo

Como se aprecia en la ilustración 13.5, para distribuir bienes y servicios se emplean cinco diseños de canales. El canal A consiste en la distribución directa del productor al consumidor. La popularidad de este canal ha aumentado, sobre todo para los productos dirigidos a los hogares de doble sueldo en el que el tiempo es lo que falta. Como dijimos, se aplican varias tecnologías para distribuir directamente: catálogos por correo directo, ventas telefónicas o de puerta en puerta, televisión interactiva por cable y portales en internet de los fabricantes. El canal B de la ilustración 13.5 comprende a los productores que venden directamente a los minoristas, los que a su vez les venden a los consumidores, como se ve en las cadenas de Wal-Mart, Sears y Marks & Spencer. Este canal también es apropiado para distribuir especialidades como moda de diseñadores, relojes de lujo o hasta tarjetas de felicitaciones a través de locales selectos, como Saks o las tiendas de tarjetas Hallmark. Desde luego, las tiendas de estos canales pueden ser los edificios tradicionales, empresas virtuales nuevas o alguna mezcla.

El canal C abarca tanto a un mayorista como a un minorista, ya que es el más común para artículos baratos de compra frecuente y se distribuyen extensamente a través de muchas tiendas. Como muchos de los minoristas de estos canales son pequeños, el costo para comerciar con ellos sería prohibitivo para el fabricante. Este sistema de canales es común para productos como

Ilustración 13.5

CANALES DE MARKETING PARA BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO



comida empacada, licores y artículos de salud e higiene. El canal D, en el que un agente vende a mayoristas que venden a minoristas, se establece cuando el fabricante es demasiado pequeño o su línea de productos es demasiado reducida para justificar que tenga un equipo de ventas. En algunos casos, particularmente cuando un productor pequeño vende a cadenas de tiendas que son tan grandes que se ocupan de sus propias funciones de mayoreo, se contrata a un agente que les venda directamente, como se muestra en el canal E.

Posibles canales de productos industriales

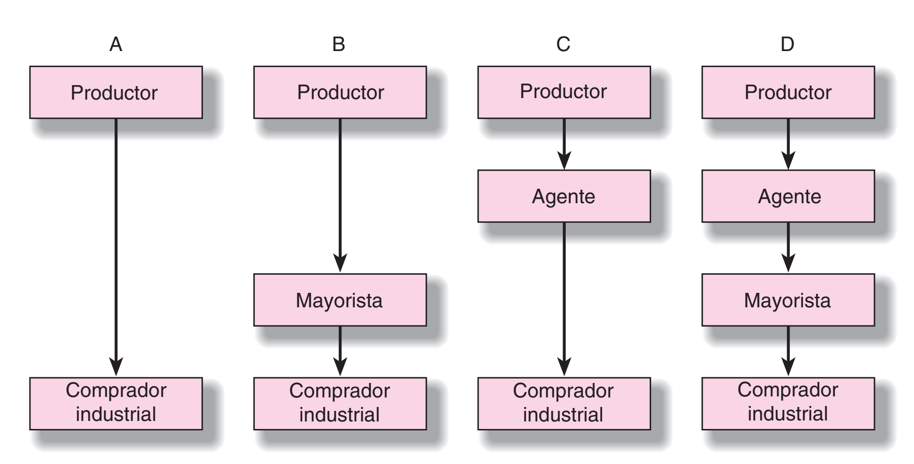
En la ilustración 13.6 se muestran los canales para distribuir productos industriales. La distribución directa (canal A) es mucho más común para los bienes y servicios industriales que en el ámbito de los consumidores particulares. Es muy popular cuando los compradores son grandes y conocidos, cuando el producto o servicio tiene complejidades técnicas y es muy caro y cuando la función de ventas requiere conocimientos técnicos o negociaciones extensas. Por ejemplo, los grandes sistemas de cómputo, aviones comerciales y servicios de asesoría se venden por distribución directa.

Muchos productores de bienes industriales los distribuyen a través de mayoristas (distribuidores industriales), como en el canal B. Cuando el fabricante recurre a distribuidores, pierde parte del control sobre actividades como la negociación de los contratos de venta, instalación y mantenimiento, pero los mayoristas mejoran la eficiencia de la distribución porque abaten los costos de las funciones de venta, almacenamiento y transporte. Lo anterior ocurre sobre todo cuando el producto es homogéneo, hay muchos compradores potenciales con requisitos semejantes, el valor promedio de los pedidos es más bien pequeño, incluso es fácil manejar y almacenar el artículo.

Los otros dos canales de distribución de bienes industriales comprenden recurrir a agentes o corredores para vender, ya sea directamente a los clientes, como en el canal C, ya a los mayoristas, como en el canal D. Los fabricantes demasiado pequeños para mantener un equipo de ventas de la compañía son los que más contratan agentes. Por ejemplo, Stake Fastener Company, un pequeño productor de cerrojos industriales, contrata agentes que visiten a sus clientes en lugar de emplear un equipo interno de ventas. Empresas grandes también contratan agentes, en particular para que visiten a los clientes pequeños o para que cubran zonas geográficas de poco potencial.

Ilustración 13.6

CANALES DE MARKETING PARA BIENES Y SERVICIOS INDUSTRIALES



¿Cuál es la mejor alternativa? Depende de los objetivos y recursos de la empresa

Como señalamos arriba, hay que establecer equilibrios entre los objetivos que trata de alcanzar una compañía y su canal de distribución; en general, es imposible diseñar un canal que los cumpla bien todos. Además, cada uno de los diseños que explicamos se presta para alcanzar mejor algunos objetivos que otros. Por consiguiente, la decisión sobre qué opción escoger depende de qué objetivos de distribución se consideren los más importantes, la cual está influida por la estrategia competitiva de la empresa y los otros componentes de su programa de marketing, incluyendo las características del producto en sí.

NOTA CLAVE

Hay que establecer equilibrios entre los objetivos que trata de alcanzar una compañía y su canal de distribución; en general, es imposible diseñar un canal que los cumpla bien todos.

En las secciones siguientes examinamos brevemente los diseños de canales más adecuados para los objetivos que enunciamos arriba. Cualquiera que sea el objetivo, las decisiones sobre el diseño de un canal sufren también la influencia de la existencia de recursos humanos y económicos en la empresa y de factores del ambiente, como los adelantos tecnológicos.

Existencias y satisfacción de las necesidades del servicio a clientes

Bienes y servicios de consumo En el caso de los bienes y servicios de consumo, alcanzar la existencia deseada de los productos es básicamente cuestión de conseguir la cooperación del número y tipo adecuado de tiendas. Un fabricante puede seguir tres **estrategias de cobertura de tiendas minoristas** básicas: distribución intensiva, exclusiva o selectiva (vea la ilustración 13.7). La mejor estrategia para un producto depende de la naturaleza de éste, del mercado respectivo y de la situación competitiva.

Distribución intensiva Con esta estrategia se busca el mayor número posible de tiendas y es la más conveniente para los artículos elaborados de compra frecuente, sin que los compradores

Ilustración 13.7

COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS INTENSIVA, EXCLUSIVA Y SELECTIVA PARA LA COBERTURA DE TIENDAS MINORISTAS

	Cobertura de tiendas minoristas	Ventaja principal	Desventaja principal	Productos más apropiados
Intensiva	Máxima	Se maximizan las existencias del producto	Falta de apoyo de la tienda	Bienes genéricos elaborados de consumo
Exclusiva	Única	Equipara a la clientela con el mercado deseado; facilita la cooperación estrecha con la tienda	Riesgo de depender de una sola tienda	Especialidades o bienes muy selectos
Selectiva	Limitada	Ofrece una cobertura adecuada pero sin sacrificar la cooperación entre el fabricante y la tiendar	Dificultad para implantar la competencia entre tiendas, sobre todo cuando hay descuentos	Bienes escogidos comprados pocas veces

tengan muchas preferencias como chocolates, refrescos, desodorantes y navajas de rasurar. Con esta estrategia se maximizan las existencias del producto, lo que acrecienta su reconocimiento y las compras impulsivas. Sin embargo, las empresas que adoptan la distribución intensiva sufren a menudo problemas de implantación y costos. Algunas tiendas son más reacias a vender un producto o a poner todo su esfuerzo en el programa de marketing del fabricante, si no reciben el derecho exclusivo de vender el producto en su territorio. Este problema tuvo que enfrentar Hallmark con sus tiendas de especialidades cuando quiso intensificar su distribución en tiendas de descuento y su página de internet. También presenta un problema ganarse la cooperación de una buena parte de las tiendas si la demanda total del producto es más bien pequeña, o cuando la marca no es líder del mercado en su categoría de producto.

Distribución exclusiva En esta estrategia se confía en un solo minorista o mayorista de un territorio. Es más conveniente cuando el producto es una especialidad o un artículo muy selecto. La distribución exclusiva también es útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto por calidad, prestigio o excelente servicio a los clientes. Las principales ventajas de la distribución exclusiva son que el fabricante puede escoger las tiendas cuya clientela corresponde al mercado buscado, y que hay una cooperación más estrecha para emprender los programas de comercialización y de servicio a clientes del productor. Entre los ejemplos de productos que se distribuyen en exclusiva se encuentran los muebles Ethan Allen y los autos Rolls-Royce. La principal desventaja de la distribución exclusiva es el riesgo que se corre al depender de un solo minorista para un territorio.

Distribución selectiva Se trata de un estado intermedio entre los dos extremos anteriores, puesto que emplea más de una, pero menos que todos los minoristas disponibles en una región. Es una estrategia apropiada para productos selectos. Casi todas las marcas de autos se distribuyen de esta manera.

Implicaciones para el diseño de un canal En términos generales, cuanto mayor sea la importancia estratégica de tener existencias disponibles y cuanto más intensa sea la cobertura de tiendas que se pretende, será más probable que se recurra a mayoristas o agentes. La distribución intensiva requiere numerosas tiendas, muchas de las cuales son pequeñas e independientes. Los costos de ventas, trámite de pedidos y entrega que se requieren para atender una red tan grande de tiendas resultan prohibitivos para la mayoría de los fabricantes. Por consiguiente, los diseños como B y C de la ilustración 13.5 son más comunes entre empresas grandes y solventes que quieren una distribución intensiva, mientras que los diseños D y E son para empresas pequeñas que necesitan esa distribución intensiva. Las empresas con metas de distribución exclusiva o selectiva prefieren el diseño B, para tratar directamente con sus minoristas.

Bienes y servicios industriales En los mercados de organizaciones, los objetivos de existencias y servicio a clientes suelen ir aparejados porque, para tener contentos a los clientes, lo más importante es el ciclo del pedido (el tiempo que transcurre entre la solicitud de los clientes por sus pedidos y la recepción de los productos en sus plantas y oficinas) y la seguridad de la entrega. Para todos los casos, las empresas que quieren una entrega rápida y confiable tienen que diseñar canales que cubran muchos "puntos de distribución", ya sea por medio de distribuidores al mayoreo o almacenes y sucursales de ventas propiedad de la compañía. Al tener muchos puntos de distribución y evitar el desabasto fue necesario contar con inventarios adecuados y, además, que esos inventarios estuvieran cerca del cliente para surtirlos con rapidez. Por consiguiente, las empresas que quisieron diferenciarse por un excelente servicio al cliente confiaban en los canales con muchos distribuidores mayoristas, como el canal B de la ilustración 13.6 (si podían tener un equipo interno de ventas) o el canal D (si no podían). También aquí la razón tiene que ver con los equilibrios entre un buen servicio a clientes y los costos de la distribución material. Si el productor no se dirigía a pocos clientes grandes o no tenía suficientes recursos y volumen de ventas para hacer inversiones sustanciales en almacenes y vendedores de campo,

los distribuidores independientes realizaban mejor las funciones de ventas, almacenamiento y transporte necesarias para ofrecer un servicio expedito y confiable. Como veremos adelante, estos equilibrios entre nivel de servicio a clientes y costos de distribución física han cambiado como resultado de la mejora en las tecnologías de comunicaciones y las alianzas logísticas que las han hecho posibles.



Impacto de internet en la disponibilidad y servicio a clientes Algunos analistas explican que internet ocasionará "la muerte de las distancias": la localización de los vendedores y sus clientes deja de ser importante cuando realizan transacciones en el ciberespacio.[7] En consecuencia, dicen que internet facilitará la disponibilidad de toda suerte de bienes y servicios, tanto de consumo como industriales. Pero recordemos que desde el punto de vista del consumidor, la disponibilidad comporta dos aspectos. El primero tiene que ver con la **búsqueda** del producto: identificar las opciones, reunir información sobre éstas y hacer un pedido. La segunda atañe a la **adquisición** del producto, esto es el ciclo del pedido: cuánto tiempo se requiere para entrar en posesión del producto en el lugar donde se usa o consume.

Las páginas de internet, patrocinadas por el fabricante (como el portal de Hallmark) o por mayoristas, minoristas o tiendas electrónicas que formen parte del canal de distribución, han mejorado sin duda el aspecto de la búsqueda de existencias. Los clientes posibles se enteran de las marcas, comparan características y precios, de este modo, realizan sus compras a cualquier hora o día de la semana sin apartarse de su computadora. Además, en muchas categorías de productos hay sitios "de acopio", centros electrónicos donde se reúnen muchos compradores y vendedores bajo un solo techo virtual, donde los clientes potenciales comparan opciones y se deciden por una compra en un solo portal.

Por otro lado, internet no es de gran ayuda tratándose de los aspectos de adquisición y distribución material, por lo menos no en la mayor parte de las categorías de productos. Sirve para coordinar inventarios y calendarios de entrega entre los integrantes de un canal, pero no traslada los productos del fabricante a la casa o empresa del comprador, salvo que ese producto, como la música o libros, pueda entregarse en forma digital. De hecho, muchas tiendas electrónicas, como RedEnvelope, subcontratan las actividades de almacenamiento y entrega a un mayorista establecido o especialista en surtido de pedidos. Por consiguiente, los canales que incorporan mayoristas y minoristas físicos tradicionales con la capacidad de entrega rápida tienen una ventaja competitiva en la dimensión de adquisición y ciclo de los pedidos;[8] particularmente, en lo que se refiere a bienes de consumo y compras impulsivas, artículos de moda e imperecederos caros que hay que probar una y otra vez antes de comprarlos, lo mismo que componentes industriales que es crucial entregar de manera pronta y segura.

NOTA CLAVE

Por otro lado, internet no es de gran ayuda tratándose de los aspectos de adquisición y distribución material, por lo menos no en la mayor parte de las categorías de productos.

Objetivos de las actividades de promoción, información del mercado y servicio de posventas

Como veremos en una sección posterior, una de las preguntas más inquietantes que se hace el gerente que debe confiar en los agentes independientes, mayoristas y tiendas, es cómo conseguir que hagan lo que él considera que es lo mejor para su producto. Lo anterior es más importante cuando se trata de llegar a grados intensos de actividades de promoción en el canal, recabar información oportuna del mercado y dar servicio a los clientes después de su compra. Alcanzar estos objetivos requiere grandes esfuerzos y gastos de parte de los intermediarios, pero la mayoría de los beneficios son para el fabricante o el prestador del servicio.

Como veremos, las empresas pueden tratar de controlar las actividades relacionadas con estos objetivos al redactar detallados contratos legales (como en los acuerdos de franquicias) o de motivar el empeño voluntario de los integrantes de su canal ofreciéndoles los estímulos adecuados, como subvenciones de publicidad conjunta o reembolsos atractivos de los costos

del servicio. Sin embargo, en muchos casos las empresas controlan mejor esas actividades si recurren a canales de distribución integrados verticalmente, que son más directos, como el canal A de las ilustraciones 13.5 y 13.6. Es más fácil controlar un equipo de ventas interno y almacenes, tiendas o portales electrónicos de la compañía, que supervisar el comportamiento de muchos intermediarios independientes[9] y encontrar sustitutos aceptables para quienes trabajan mal.[10]

El problema del reemplazo es particularmente difícil si un intermediario debe invertir en activos especializados (o **transacción específica**), como una completa capacitación en un producto o equipo de capital especializado, con el fin de vender eficientemente el bien o servicio del fabricante. Es más difícil encontrar (o formar) integrantes sustitutos para un canal si se necesitan esos activos especializados. Así, la teoría del **análisis del costo de las transacciones** (ACT) afirma que cuando se trata de activos sustanciales y exclusivos de una transacción, los costos de contratar y dirigir integrantes independientes de un canal son más elevados que los costos de administrar el equipo de ventas interno o centros de distribución de la compañía. Esto es porque la teoría ACT supone que los integrantes independientes persiguen más sus intereses particulares (incluso a expensas del fabricante al que representan) cuando piensan que pueden hacerlo. Por ejemplo, recurren al servicio postal ordinario o hacen pocos esfuerzos por atender las cuentas pequeñas, porque estas actividades no les rinden grandes comisiones. Como los intermediarios independientes incurren en este comportamiento cuando es difícil que el productor los supervise o los sustituya, el costo de la transacción por emplear agentes independientes o mayoristas en tales circunstancias suele ser elevado.[11]

Ahora bien, en la actualidad tanto los gerentes como los investigadores han puesto en duda la premisa del ACT de que los intermediarios independientes siempre anteponen sus intereses a los del fabricante cuando no pueden descubrirlos y reemplazarlos. Muchos dicen que cuando el fabricante y el intermediario piensan que su relación les puede reportar beneficios durante años, se establecen normas de confianza y cooperación.[12] Estas ideas y normas son esenciales para el cultivo de una buena relación duradera y para formar alianzas entre los asociados de un canal.

Costeabilidad

Como indicamos antes, las empresas tienen que, por un lado, compensar entre las existencias de productos y los ciclos cortos de pedidos y, por el otro, los costos elevados de distribución. Para atender a tantas tiendas que se necesitan para ofrecer una distribución intensiva de productos de consumo hacen falta muchos vendedores, almacenes dispersos e inventarios grandes. Del mismo modo, garantizar una entrega expedita y segura a los clientes organizacionales, en particular a los pequeños, exige un número relativamente grande de puntos de distribución. Por lo tanto, el gerente tiene el cometido de diseñar un canal de marketing en el que se reduzcan al mínimo los costos de distribución, sin dejar de estar sujeto a las restricciones de tener que alcanzar cierto nivel de existencias del producto y de servicio a clientes.

Decisiones de fabricar o comprar Un tema que tiene que ver con los costos de distribución es la elección entre instituciones para cada nivel del canal. ¿Sería mejor para las finanzas de la compañía cumplir las funciones necesarias para alcanzar el servicio a clientes previsto en un sistema integrado verticalmente o las cumplirían con más eficiencia intermediarios independientes? En otras palabras, dado un nivel de servicio a clientes, ¿son más costeables los diseños directos, integrados verticalmente (como los canales A y B de la ilustración 13.5 o el canal A de la ilustración 13.6), que los canales que incorporan mayoristas o agentes intermediarios independientes?

Para dar con la respuesta, el gerente tiene que comparar los costos de realizar las funciones de ventas, almacenamiento, tramitación de pedidos y transporte en varias instituciones para diversos volúmenes de ventas. Por ejemplo, en cada monto de ventas los márgenes que

habría que pagar a los distribuidores se compararían con los costos que tendría la empresa si se ocupara de las funciones de ventas y distribución necesarias para sostener el mismo volumen de ventas. Del mismo modo, los costos de mantener un equipo interno de ventas se compararían con las comisiones ganadas de diversos volúmenes por representantes externos al fabricante.

Los resultados de este análisis varían según el monto de las ventas proyectadas. Para manejar internamente bien las actividades de distribución, los productos de la empresa deben generar tal volumen que alcance economías de escala. Con volúmenes menores, los mayoristas independientes cuestan menos porque dividen sus costos fijos entre todos los proveedores que representan y el conjunto de las ventas de los productos de todos esos proveedores significa mayores economías de escala.

Del mismo modo, los costos fijos de recurrir a agentes externos son menores que los de tener un equipo interno de ventas porque hay menos costos indirectos de administración y esos agentes no reciben un salario ni se les pagan los gastos. Pero los costos de los agentes tienden a aumentar rápidamente a medida que se incrementa el volumen de ventas, porque reciben comisiones mayores que los vendedores internos. Así, los agentes son más costeables con volúmenes menores de ventas, pero menos conforme se incrementan estos volúmenes. Por eso contratan agentes las empresas pequeñas o las empresas grandes para sus territorios pequeños, donde las ventas son demasiado escasas para justificar un equipo interno de ventas.

Administración de la cadena de abastecimiento: efecto de las alianzas y las nuevas tecnologías Quizá los últimos acontecimientos estén cambiando los equilibrios históricos entre los costos de distribución y los niveles de servicio a clientes. Con las nuevas tecnologías de acopio de datos, comunicaciones, manejo de materiales y transportes, las empresas remodelan sus procesos de distribución de manera tal que aumentan el servicio a clientes y *al mismo tiempo reducen los costos.* Estos nuevos procesos se denominan **administración de la cadena de abastecimiento** (aunque las empresas de bienes de consumo empacados que se distribuyen en supermercados los llaman programas de **respuesta eficiente a los consumidores, REC**).

Nota clave

Con las nuevas tecnologías, las empresas remodelan sus procesos de distribución de manera tal que aumentan el servicio a clientes y al mismo tiempo reducen los costos.

Buena parte de las mejoras en los servicios a clientes relacionadas con el ciclo de los pedidos y la confiabilidad se han debido al intercambio electrónico de datos de ventas e inventarios (y a la elaboración de sistemas automatizados de pedidos) entre los fabricantes y sus asociados en el canal. Como dijimos en el capítulo 6, la información de ventas de los lectores ópticos de las cajas registradoras de las tiendas puede enviarse directamente a las computadoras de los distribuidores o los fabricantes, que así saben cuándo resurtir cada producto y programan las entregas a los almacenes o tiendas que convenga. Dentro de poco será posible vigilar el tránsito por el canal de distribución de cada paquete, mediante pequeños microchips y tecnología inalámbrica.[13] Además, como vimos al hablar de la relación entre Exel y Océ, las empresas de servicios de logística o de transporte, como las compañías de transportes terrestres o de carga aérea, también se incluyen en las alianzas de estas cadenas de abasto para facilitar el proceso y la entrega oportuna de los pedidos.

Las alianzas en el campo de la logística basadas en el intercambio electrónico de datos reducen el volumen total de inventario que se necesita porque mejoran la coordinación de las existencias que se tienen en los diversos niveles del canal, apresuran el despacho de los pedidos y aceleran la entrega. Así, muchas veces se reducen los puntos de distribución que se necesitan para prestar cierto nivel de servicio a los clientes. Estas reducciones abaten los costos de sostener inventarios (los costos del capital invertido en inventarios), los costos de almacenamiento y los daños a las mercancías. Por lo regular, las reducciones de los costos de inventario son más que suficientes para compensar los costos del equipo de cómputo y telecomunicaciones y las modalidades más caras de transporte rápido que requieren las alianzas en logística. Por ejemplo, en un estudio se indicó que la adopción generalizada de tales sistemas reduciría el tiempo promedio que se tardan los víveres (como harina para pastel, sopas y salsas para pasta) en llegar

al consumidor final, de más de 100 días a sólo 60. Se calcula que esto ahorraría a los consumidores aproximadamente 11% por la facturación de esas mercancías.[14]

Flexibilidad

Para los fabricantes, los diseños de los canales significan diversos grados de participación y de pérdida de flexibilidad. En general, es difícil modificar pronto los sistemas integrados verticalmente, en particular si la empresa ha hecho inversiones cuantiosas en recursos materiales (edificios) y humanos (vendedores). Los canales que tienen intermediarios independientes son más flexibles, especialmente si la empresa no tiene que firmar contratos de largo plazo para obtener su apoyo. Los fabricantes que se encuentran en un mercado inseguro y de cambios rápidos o en un entorno competido recurren a representantes independientes o distribuidores para conservar la capacidad de adaptación de sus canales de distribución. Por el contrario, las empresas que operan en mercados más maduros y estables, así como los defensores para los que la eficiencia o el servicio a clientes es más importante que la flexibilidad, confieren más importancia al mayor control que viene con la integración vertical.[15] Sin embargo, hacer cambios mayores en el diseño de un canal puede causar graves conflictos y resistencias, aun si el canal está compuesto de intermediarios independientes, sobre todo si los integrantes han sostenido una relación prolongada y redituable con el proveedor. Por ejemplo, recuerde la reacción de las tiendas especializadas de Hallmark cuando la compañía agregó a su canal comercios populares, farmacias y un portal en internet.

Distribución en varios canales

Cada vez más compañías utilizan varios canales. Algunas tienen sistemas de **distribución dual** (en **dos canales**); por ejemplo, cuando un fabricante de bienes industriales vende a través de mayoristas a sus cuentas pequeñas y su propio equipo de ventas maneja las cuentas grandes. Un incremento en el número de segmentos de mercado obliga a muchas compañías a recurrir a más de dos canales. Por ejemplo, un fabricante de líquido para frenos distribuye su producto *a*) directamente a General Motors, Ford y BMW para sus coches nuevos, *b*) a través de las principales compañías petroleras que colocan al mayoreo el líquido en sus estaciones distribuidoras para dar servicio a los coches, y *c*) mediante vendedores de refacciones que surten a las tiendas donde compran los clientes que hacen ellos mismos este trabajo.

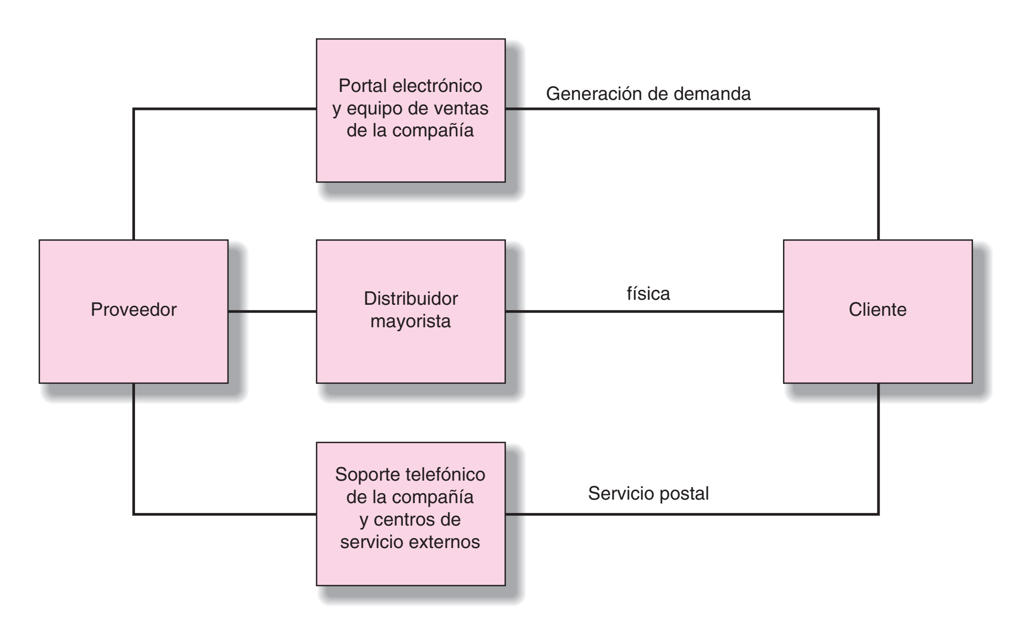
Los sistemas de varios canales plantean conflictos y problemas de control. Surgen conflictos cuando varios miembros del canal atienden el mismo segmento de clientes y al fabricante le cuesta más trabajo coordinarlos y controlarlos que a un solo canal. Sin embargo, estos sistemas ofrecen una cobertura más completa del mercado con mayor eficiencia, lo que trae una ventaja competitiva.



Una variedad del esquema de varios canales es el **sistema híbrido**.[16] Así como los sistemas de varios canales los utilizan por separado para llegar a diversos segmentos de mercado (por ejemplo, estaciones de servicio o tiendas de hágalo usted mismo), los integrantes de un sistema híbrido desempeñan funciones complementarias para el mismo segmento de clientes. Por ejemplo, como se aprecia en la ilustración 13.8, un proveedor puede tomar su sitio en internet y su equipo de ventas para establecer contacto con sus clientes y generar ventas, contratar un distribuidor independiente o una organización de surtido de pedidos para que entregue los bienes y luego conectar una línea telefónica de ayuda y centros independientes de servicio para ofrecer servicios después de las ventas. Algunos analistas anticipan que estos sistemas híbridos serán el diseño más común de canales de distribución en el futuro, principalmente porque con internet se ha vuelto más fácil coordinar a un gran número de especialistas por las funciones que realizan.

Ilustración 13.8

EJEMPLO DE UN CANAL HÍBRIDO DE MARKETING



Diseño de canales para mercados mundiales



Cuando un gerente diseña canales de marketing para llegar a clientes de más de un país, se le plantean otros dos problemas. El primero, que cuando penetra en un mercado nacional nuevo debe decidir una estrategia inicial. Luego, debe tomar una decisión sobre si confía en un intermediario de su propia nación que se especialice en vender a mercados foráneos o trata directamente con los intermediarios foráneos que operan en esos mercados.

Estrategias de penetración de mercados

Hay tres medios principales de penetrar en otro país: exportación, transferencia de tecnología y de las capacidades para producir y comercializar los bienes a una organización de otro país mediante un contrato, e inversión directa.

La **exportación** es la manera más sencilla de penetrar en un mercado foráneo porque impone los menores compromisos y riesgos. Es directa o indirecta. En el segundo caso, se aprovechan los conocimientos de intermediarios locales expertos en comercio internacional: los **comerciantes en exportaciones**, que compran el producto y lo venden por su cuenta en el extranjero; los **agentes de exportación**, que venden a comisión; y las **organizaciones cooperativas**, que exportan a nombre de varios productores, en particular los que venden productos agrícolas. En la exportación directa se contratan distribuidores o agentes establecidos en el extranjero o se abren unidades de operación (sucursales o subsidiarias) en el otro país.

Los **modelos de introducción contractuales** son acuerdos no monetarios que comprenden la transferencia de tecnología o capacidades a una entidad de otro país. Mediante la **concesión de licencias**, una empresa entrega el derecho a utilizar sus activos intangibles (tecnología,

conocimientos, patentes, nombre, marcas) a cambio de regalías o algún otro pago. Las licencias son menos flexibles y ofrecen menos control que las exportaciones. Más aún, si se rompe el contrato, el concesionario quizá haya creado un competidor. Sin embargo, es apropiado cuando el mercado es inestable o difícil de penetrar.

Mediante la **concesión de franquicias** se otorga el derecho de utilizar el nombre de una compañía, sus marcas y tecnología. Además, el franquiciado recibe ayuda para arrancar la franquicia. Para las empresas de servicios, es una forma muy atractiva de penetrar en mercados foráneos a bajo costo y de asociar sus habilidades con los conocimientos y el espíritu emprendedor locales. Los países anfitriones reciben mejor esta forma de exportación, y con razón, puesto que los propietarios son locales. Las compañías estadounidenses han sido grandes pioneras de las franquicias, principalmente con compañías de comida rápida como McDonald's, Pizza Hut, Burger King y Kentucky Fried Chicken. En los últimos años han penetrado a ese país franquicias de otros lados (Canadá, Inglaterra, Japón) en diversas ramas, como alimentos, reparación de calzado, muebles de cuero y ajuar doméstico.

Otras modalidades de penetración contractual son el **contrato de manufactura**, que consiste en encargar un producto a un fabricante instalado en otro país para que lo venda ahí o en otro lugar (refacciones de autos, ropa, muebles). Un contrato de manufactura es más atractivo si el mercado local es demasiado pequeño para justificar que se haga una inversión, si está obstaculizada la entrada de exportaciones y si no hay un concesionario de calidad. En un **contrato de construcción en mano** se requiere que el contratista haya iniciado y tenga en operación el proyecto antes de entregarlo al propietario. La **coproducción** consiste en que una compañía proporciona conocimientos técnicos y componentes a cambio de una parte de la producción, que debe vender. Las transacciones de **comercio de compensación** (como dijimos en el capítulo 12) son: trueque (intercambio directo de bienes, como jamones por aviones), tratos compensatorios (efectivo y artículos locales), compra de compensación (se retrasa la venta de bienes intercambiados para que el comprador local pueda venderlos) y una **promesa de compra**, en la que los productos vendidos se usan para producir otros bienes.

Las **inversiones directas en el extranjero** se realizan de dos maneras: mediante empresas en coinversión (*joint ventures*) o por propiedad única. Las **empresas en coinversión** forman un acuerdo de propiedad unida (como entre una empresa estadounidense y una del país anfitrión) para producir o vender bienes en aquel país. En la actualidad, las empresas conjuntas son comunes porque evitan las cuotas e impuestos a las importaciones y cumplen las exigencias de los gobiernos de que se produzca en la localidad. También tienen la ventaja de que se comparten los costos de inversión y se adquieren conocimientos sobre el mercado local. Por ejemplo, Motorola tuvo dificultades para penetrar en el mercado japonés hasta que trabó una alianza con Toshiba para establecer una empresa conjunta que fabricara microcircuitos. Además, Toshiba prestó a Motorola ayuda para la comercialización.[17]

Una inversión de **propiedad única** es una estrategia de penetración que consiste en establecer instalaciones de producción en otro país. Gracias a la inversión directa, la organización propietaria tiene todo el control de sus operaciones foráneas y evita los problemas de compartir la dirección así como la pérdida de flexibilidad. Esta estrategia es más apropiada cuando las características de la situación requieren unas instalaciones locales dedicadas.

La inversión directa plantea muchos riesgos. Sin embargo, aumentan las inversiones directas en todas partes, porque las compañías han concluido que captar y conservar clientes exige una innovación constante y una respuesta rápida y flexible a la dinámica del entorno.

Alternativas de canales[18]



El productor nacional cuenta con dos alternativas de canales internacionales. La primera consiste en el recurso a intermediarios locales que ofrezcan servicios de marketing desde una base también local; la segunda consiste en acudir a intermediarios en el extranjero. A continuación vamos a estudiar estas alternativas.

Intermediarios nacionales Aunque es más fácil recurrir a estos intermediarios nacionales, quizá les falten conocimientos sobre el mercado extranjero y no puedan aportar la representación local que ofrecen los intermediarios foráneos. Los **comerciantes intermediarios** (los que tienen posesión de los bienes) incluyen al **comerciante de exportaciones**, que toma posesión de los bienes (principalmente manufacturados), tiene una línea extensa y la vende por su propio derecho; el **mayorista de exportaciones**, que maneja productos a granel y materias primas (sin tener su control físico), y las **compañías comerciales**, que venden bienes manufacturados a países en desarrollo y compran materias primas y bienes sin procesar.

Los **agentes intermediarios** son los **corredores**; **agencias compradoras**, que básicamente buscan y compran mercancías a solicitud; **grupos de ventas**, productores que entran en un acuerdo para vender juntos sus productos en el extranjero; la **compañía de administración de exportaciones**, que opera en nombre de su propietaria, y el **agente de exportaciones del fabricante**, que se especializa en pocos países y sostiene una relación de corto plazo con sus clientes.

Intermediarios foráneos En lugar de tratar con intermediarios nacionales, un fabricante puede tomar la decisión de tratar directamente con **intermediarios foráneos**. Como con esto se acorta el canal, el fabricante se acerca al mercado. Un problema grave es que los intermediarios foráneos se encuentran en lugares distantes y, por lo tanto, es más difícil controlarlos que a los nacionales. Como muchos intermediarios foráneos, especialmente los comerciantes intermediarios, prefieren actuar independientemente de sus proveedores, es difícil recurrir a ellos cuando se necesita cultivar un mercado.

Los mayoristas de todo el mundo, aunque realizan funciones semejantes, varían enormemente en cuanto a tamaño, márgenes y calidad del servicio. Una generalización amplia es que cuanto menos desarrollado es un país, tanto menor es el mayorista y más fragmentados son los canales de mayoreo. Sin embargo, en los últimos años la aparición de cadenas de voluntarios patrocinadas por mayoristas han concentrado el poder de la distribución en manos de pocos mayoristas. Asimismo, hay una tendencia mundial a la integración vertical del nivel de mayoreo o menudeo al fabricante. Además, el crecimiento de mayoristas locales en muchos países ha facilitado a los fabricantes la distribución de sus productos en todo su territorio nacional.

Estructuras de tiendas minoristas en el extranjero Estas estructuras varían notablemente con los países, por los diferentes contextos culturales, económicos y políticos; por ejemplo, una generalización afirma que el tamaño de las tiendas aumenta con el producto nacional bruto. Las tiendas europeas y japonesas siguen un camino semejante al que abrió Estados Unidos con respecto al tamaño, autoservicio, descuentos, automatización (cajas electrónicas), expansión de las cadenas nacionales y ventas directas.



También es cada vez más posible promover y vender bienes y servicios directamente por internet casi a cualquier lugar. En 2002 se calculó que la población conectada a internet fue de 544 millones de personas: 181 millones en América del Norte, 171 millones en Europa, 157 millones en la región Asia Pacífico, 25 millones en Sudamérica, 4.2 millones en África y 4.7 millones en Oriente Medio.[19] Sin embargo, aunque a través de internet las empresas entran en contacto con sus clientes y generan pedidos, todavía dependen de intermediarios foráneos que se ocupen de las funciones de distribución necesarias.

Diseño de canales de servicios

Los prestadores de servicios también enfrentan el problema de poner su producto al alcance de los segmentos de sus clientes. En algunos casos, esto da por resultado una integración vertical directa que exige decisiones sobre sucursales, como los servicios bancarios, accesibles en sucursales de bancos (algunas situadas en centros comerciales) o cajeros automáticos. Otro ejemplo

es un hospital que funda clínicas para pacientes externos con el fin de atender las necesidades médicas de segmentos de la comunidad, como grupos que sufren estrés o consumidores de drogas o alcohol.

De ordinario, la comercialización de servicios no requiere las mismas redes de distribución que la comercialización de bienes tangibles. Los canales de marketing para servicios son cortos (del creador o prestador del servicio al usuario final); de aquí la importancia puesta en las franquicias (que estudiaremos más adelante).

Sin embargo, algunos servicios requieren canales más amplios. Los servicios médicos tienen varios sistemas de canales además del tradicional que siguen muchos médicos y hospitales, consistente en atender directamente a los pacientes. A veces las organizaciones enfocadas al bienestar tienen un sistema integrado verticalmente, en el que los usuarios cubren un cargo mensual a una organización (como Baptist Medical Systems-HMO, Inc.) que coordina los servicios de todas las necesidades de atención médica de sus afiliados. Los hoteles se valen cada vez más de canales indirectos para sus reservaciones. Los intermediarios son agentes de viajes que tratan directamente con un hotel o se relacionan con otro intermediario que tiene secciones de habitaciones, vendedores que representan a varios hoteles o centros vacacionales que no compiten entre sí, líneas aéreas que ofrecen paquetes turísticos que incluyen hoteles, servicios de reservación automática que mantienen un inventario computarizado de habitaciones disponibles, el cual consultan los agentes de viajes a cambio de una cuota, centros electrónicos donde los compradores empresariales pueden reservar habitaciones en línea y portales en los que el cliente propone un precio, como en www.priceline.com, donde los hoteles canalizan sus excedentes de capacidad si los posibles compradores ofrecen un precio aceptable.[20]



Decisiones de gestión de canales

Una cosa es diseñar el canal perfecto para alcanzar los objetivos de la empresa y otra hacer que los intermediarios surtan el producto y realicen las funciones requeridas. En los últimos años, los fabricantes (y en algunos casos grandes mayoristas y minoristas) han creado **sistemas verticales de marketing (SVM)** para mejorar la coordinación entre los integrantes del canal, lo que mejora su desempeño. La mayor coordinación y cooperación de los SVM ha aportado mayor eficacia al marketing y economías a la distribución, en virtud de su tamaño, poder de negociación y eliminación de la duplicación de funciones. Como resultado, los SVM se han convertido en la organización preferida de los canales, sobre todo en la distribución de bienes y servicios de consumo.

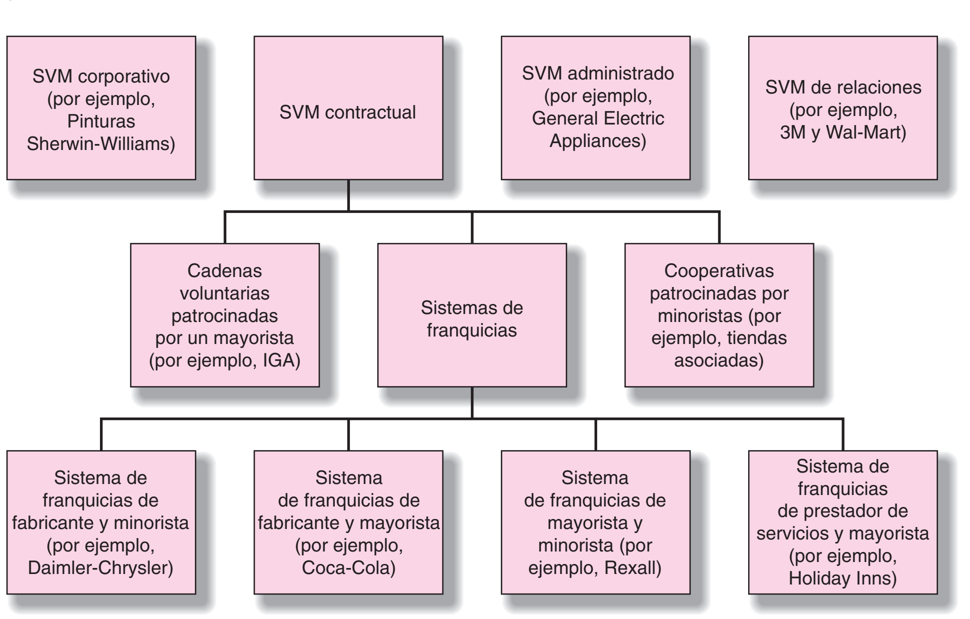
En esta sección exponemos varios tipos de SVM y explicamos cómo las empresas inician y mantienen tales sistemas. A continuación examinamos las fuentes del poder y los estímulos en incentivos que emplean los integrantes de un canal para ganarse el apoyo de otros. Por último, identificamos las causas posibles de conflictos en los SVM y algunos medios para resolverlos que aplican las empresas para sostener la cooperación de los canales.

Sistemas verticales de marketing

Las empresas tratan de establecer y manejar sistemas de distribución integrada de cuatro maneras: (1) un SVM corporativo, que abarca un sistema integrado verticalmente, (2) un SVM contractual, en el que se formulan acuerdos que detallan un conjunto coordinado de derechos y obligaciones para los miembros del sistema, (3) un SVM administrado, en el que una empresa aprovecha su posición económica o sus conocimientos para estimular la cooperación de otros integrantes, o (4) un SVM de relaciones, en el que la cooperación entre dos o más asociados del canal se basa en normas de confianza mutua y en la esperanza de que la cooperación acentuará el éxito del sistema total, de lo que, a la larga, sacan ventaja todos los integrantes. Estas cuatro modalidades se anotan en la ilustración 13.9 y se explican a continuación.

Ilustración 13.9

Sistemas verticales de marketing



SVM corporativo En estos sistemas, las corporaciones son propietarias del sistema, para ejercer la coordinación y el control. En la mayor parte de los casos, esto da por resultado la integración progresiva, de parte del fabricante, de las funciones del nivel del mayoreo (y a veces también del menudeo). Por ejemplo, muchas empresas industriales tienen equipos de ventas, almacenes o sucursales de ventas. La **integración inversa** ocurre cuando un minorista o mayorista adquiere la propiedad de las instituciones que lo preceden en el canal de distribución. Esta integración es común entre las grandes cadenas de supermercados.

La principal ventaja de estos sistemas es el control firme que tienen sobre las actividades de ventas personales, promoción, distribución y servicio a clientes. Este control es particularmente importante cuando el producto tiene complejidades técnicas, cuando se necesitan conocimientos o instalaciones especiales para vender, distribuir o dar mantenimiento al producto y cuando se cuenta con pocos intermediarios independientes capaces. El SVM corporativo no carece de desventajas, que incluyen la necesidad de grandes inversiones de capital y menos flexibilidad que los sistemas convencionales.

SVM contractual En estos sistemas, empresas independientes de diversos niveles de producción y distribución coordinan sus programas mediante contratos en los que se declaran los derechos y deberes de cada parte. La intención es obtener mayores economías y aumentar su efecto en el mercado, con respecto a lo que conseguirían por su cuenta. En los últimos años, los SVM contractuales han sido el sistema de canales que más ha crecido. Hay muchas clases de sistemas contractuales, pero los tres tipos básicos son: **cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas**, **cooperativas de minoristas** y **sistemas de franquicias**.

Las *cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas* se forman cuando minoristas independientes firman contratos en los que aceptan uniformar sus esquemas de ventas y comprar al mayorista cierta proporción de sus inventarios. Independent Grocers Alliance, (IGA), Western Auto y Ben Franklin se encuentran entre las más conocidas entidades de esta naturaleza.

Las *cooperativas de minoristas* son grupos de tiendas independientes que forman su propia organización de cadenas en cooperativa. Por lo común, aceptan concentrar sus compras estableciendo sus propias operaciones de mayoreo. En muchos casos también realizan programas conjuntos de publicidad, promoción y comercialización. Las utilidades se entregan a los miembros en proporción a sus compras. Estas cooperativas son más frecuentes en el sector de los víveres, en el que son ejemplos la Associated Grocers y la Certified Grocers.

En los *sistemas de franquicias,*[21] un integrante del canal de distribución coordina dos etapas sucesivas de éste mediante la oferta de cesiones en franquicia que dan a otros el derecho de participar en el negocio, siempre que acepten los términos y paguen una tarifa. De ordinario, en estos contratos se especifican detalles de las operaciones (incluyendo qué integrantes del sistema cumplirán determinadas funciones y de qué forma), así como mecanismos para evaluar el desempeño de los integrantes y eliminar a los que no tengan el rendimiento adecuado.

Las franquicias son muy versátiles. Estos sistemas operan en casi todas las esferas comerciales y cubren una gran variedad de bienes y servicios. Hay cuatro tipos principales de sistemas de franquicias.

1. **Sistemas de franquicias de fabricante a minorista**, que comprenden el mayor número de concesionarios y el mayor volumen de ventas, son comunes en los sectores automovilísticos (DaimlerChrysler y Ford) y del petróleo (Exxon, Shell y BP).
2. **Sistemas de franquicias de fabricante a mayorista**, que ejemplifican las refresqueras. Coca-Cola y Pepsi venden jarabe concentrado a embotelladoras mayoristas concesionarias que añaden agua carbonatada, embotellan, venden y distribuyen los refrescos a las tiendas de sus territorios. Sin embargo, en los últimos años Coca-Cola ha comprado varias de sus embotelladoras independientes más grandes para aumentar el control sobre su canal de distribución.
3. **Sistemas de franquicias de mayorista a minorista**, que son semejantes a las cadenas voluntarias patrocinadas por un mayorista, pero las tiendas concesionarias aceptan realizar y coordinar sus operaciones de acuerdo con normas detalladas especificadas en el acuerdo de la franquicia. Entre los ejemplos se cuentan las farmacias Rexall y los supermercados SuperValu.
4. **Sistemas de franquicias de patrocinador a minorista**, que son los más conocidos por los consumidores. Citemos como ejemplos McDonald's, Burger King y Kentucky Fried Chicken en comida rápida, Holiday Inn en alojamiento, Hertz y Avis en renta de autos, Midas y Precision Tune en reparación de autos y Manpower en servicios de empleo.

Desde el punto de vista de un consumidor, la popularidad de las franquicias procede de que tienen la capacidad de entregar calidad constante en el lugar conveniente y a un precio razonable. Desde el ángulo del dueño de la franquicia, estos sistemas proporcionan la base legal para ejercer algún control sobre los concesionarios sin las grandes inversiones de capital que se requieren en un sistema integrado verticalmente. Por el otro lado, los concesionarios tienen acceso a los conocimientos operativos del dueño, reconocimiento de marca y clientes leales, a cambio de proporcionar capital local y supervisión gerencial.

SVM administrados Las empresas que aplican este sistema coordinan las actividades necesarias en las etapas sucesivas de distribución a través de la guía y la influencia informales de una de las partes (más que por medio de acuerdos de propiedad o contratos). Por lo común, el administrador es el fabricante, pero en algunos casos desempeña tal papel un minorista o mayorista grande (Wal-Mart). La administración de estos sistemas establece un programa detallado de comercialización en el que el fabricante especifica los acuerdos de espacio en estantes, un calendario de promociones, políticas de precios y guías para otras actividades que deben emprender los mayoristas y minoristas.

Para alentar a otros integrantes del canal de distribución a adherirse al programa de comercialización, el administrador del canal se vale de su mayor poder económico o de experto (como mencionamos en una sección posterior) para estimular la cooperación. Por consiguiente, los SVM administrados están diseñados y son manejados por el integrante más poderoso. Por consiguiente, los resultados de desempeño que se privilegian son más los que corresponden a

los objetivos del integrante poderoso que a los intereses del sistema en su conjunto. Además, el administrador se inclina a ejercer su poder para "compartir el dolor" cuando las condiciones económicas son difíciles o a "comerse todo el pastel" en tiempos favorables.

SVM de relaciones El SVM de relaciones también se vale de recompensas económicas (y muchas veces también en contratos) para especificar lo que se espera de cada integrante del canal y para estimular la cooperación. Pero en los sistemas de relaciones lo que se espera de cada cual puede cambiar de acuerdo mutuo si se modifican las condiciones del mercado o la competencia y los incentivos económicos dependen más de la prosperidad a largo plazo en el mercado de todo el sistema que del poder y dimensiones del integrante más fuerte.

Como vimos, estos sistemas o alianzas de relaciones son más eficaces y eficientes que los sistemas tradicionales, esto se debe en gran medida porque se comparte rápidamente mucha información, se ahorran costos al mejorar la coordinación de las actividades, hay menos duplicación de esfuerzos y una búsqueda conjunta de innovaciones para que el sistema adquiera una ventaja competitiva sobre los demás sistemas.

Sin embargo, el hecho de compartir libremente los datos de las operaciones y las ideas innovadoras para mejorar la eficiencia y el desempeño de ventas requiere una buena dosis de confianza mutua y compromisos de largo plazo por parte de los asociados. Como dijimos en el capítulo 6, la confianza se cultiva lentamente. Así, los asociados en un sistema de relaciones deben haber tenido experiencias satisfactorias de unos con otros para poner las bases de la confianza y una historia de buenos resultados de desempeño para todas las partes, con el fin de incitar un compromiso continuo y duradero.[22]

Fuentes de poder en los canales

Como dijimos, el líder del canal en un SVM administrado ejerce su poder sobre los otros integrantes para coordinar sus actividades. El integrante A tiene poder sobre el integrante B en la medida en que A puede conseguir que B haga algo que no haría por su cuenta.

El poder de cualquier empresa de un canal de distribución es inversamente proporcional al grado en que los otros integrantes del canal dependen de ella. Así, la medida del poder de la empresa A sobre la empresa B está determinada por la capacidad de A de dar la remuneración que B espera y la capacidad de B de obtener esa remuneración parte de su relación con A (es decir, las alternativas abiertas a B). Así, las fuentes (o bases) del poder en las relaciones de los canales son las siguientes:

- El **poder económico** existe cuando los integrantes de un canal perciben que la empresa puede entregarles recompensas económicas si siguen sus instrucciones.
- El **poder coercitivo** se basa en la percepción de que un integrante del canal castigará a otro si no coopera. Es el reverso del poder económico, puesto que estos castigos adoptan la forma de una reducción o suspensión de los premios económicos. Por ejemplo, un fabricante puede amenazar a una tienda con retirarle los derechos a tener un territorio exclusivo si su rendimiento no cumple las expectativas.
- El **poder del experto** surge de la impresión de que un integrante del canal tiene conocimientos o destrezas especiales que pueden beneficiar a otros integrantes del sistema. Dada la reputación de Unilever y Procter & Gamble como expertas del mercado, los intermediarios acatan por lo regular sus sugerencias de comercialización.
- El **poder del referente** se basa en la idea de que es factible que los beneficios generados se prolonguen. El integrante de un canal que ha obtenido utilidades sustanciales de un fabricante durante años, estará dispuesto a acceder a sus sugerencias o peticiones sin solicitar mayores remuneraciones.
- El **poder legítimo** se desprende de la convicción de que un integrante de un canal tiene el derecho de tomar ciertas decisiones o hacer ciertas exigencias y esperar que los demás obedezcan. El poder legítimo es el resultado de la propiedad o de acuerdos contractuales, pero en algunos casos se basa en la autoridad moral o en ideas comunes sobre lo que es correcto y apropiado. Por ejemplo, casi

todos los intermediarios estarían de acuerdo en que un fabricante de alimentos tiene el derecho de imprimir las fechas de vencimiento en sus paquetes y de esperar que los intermediarios retiren los paquetes vencidos de los estantes como medio para defender la calidad del producto y la salud de los consumidores.

Desde luego, los asociados de un SVM también intercambian compensaciones económicas y conocimientos, pero estos intercambios son bastante simétricos (las dos partes se benefician) y no tanto que los integrantes sean dominados por uno que es poderoso. Por consiguiente, cuando una parte de un SVM de relaciones accede a las solicitudes o sugerencias de un asociado, la respuesta es la manifestación del poder referente de éste, en el sentido de que remite a la convicción de que la relación continuará en el futuro para beneficio mutuo.[23]

Estrategias de control de canales

Dos estrategias que siguen los fabricantes para mejorar su poder económico percibido y conseguir que cooperen los integrantes del canal es estimular la demanda o la oferta.

Estrategia de estímulo de la demanda (*pull strategy*) Cuando se aplica esta estrategia, un fabricante se centra en fomentar una demanda selectiva y la lealtad de marca entre los posibles clientes, con publicidad en medios, promociones para los consumidores, mayores garantías y servicio a clientes, mejoras de productos, extensiones de líneas y otras acciones dirigidas a conquistar la preferencia de las personas. Así, al fortalecer la demanda de los consumidores, el fabricante incrementa su capacidad de promover las compensaciones económicas en la forma de volúmenes mayores de ventas para los integrantes de su canal, a cambio de su cooperación. Un líder de mercado o la marca más prestigiosa de su categoría tiene un poder sustancial para influir en otros integrantes del canal, particularmente si el producto se encuentra en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida.

¿Pero qué sucede si el fabricante quiere introducir un producto que no tiene antecedentes de ventas? En tales situaciones, el fabricante debe convencer a los posibles integrantes del canal de que con su programa de marketing va a producir una demanda sólida de parte de los consumidores y lealtad a la nueva marca. Estos esfuerzos de convencimiento son más fructíferos si el fabricante posee recursos sustanciales para dedicar al programa de marketing del producto nuevo, es considerado por muchos un experto del marketing y tiene una buena marca de éxitos anteriores con productos nuevos. Así, emprenden estrategias de estímulo de la demanda grandes vendedores de bienes de consumo, como Procter & Gamble, Gillette, Frito-Lay y Diageo PLC. Estas compañías tienen los fondos suficientes para iniciar estrategias de estímulo de la demanda y por lo regular sus productos tienen bastante atractivo para hacer que valga la pena una intensa promoción y programa de publicidad entre los consumidores.

Estrategia de estímulo de la oferta (*push strategy*) Las empresas pequeñas con recursos limitados, las que no se han ganado una reputación como expertas comercializadoras y las que tratan de obtener mayor apoyo del canal para sus productos con pequeñas participaciones de mercado y volúmenes reducidos, tienen dificultades para ganarse la cooperación con la pura promesa de ventas y utilidades futuras. En estas situaciones, las empresas adoptan una **estrategia de estímulo de la oferta**, en la que dedican buena parte del presupuesto de marketing del producto a estímulos directos que fomenten la cooperación de mayoristas y minoristas. Por lo común, un fabricante ofrece a los integrantes del canal varios premios, destinados a motivarlos para que desempeñen una función o actividad en beneficio del producto. La lógica es que al motivar más a mayoristas y minoristas para que trabajen y vendan enérgicamente el producto, más clientes lo conocen y se convencen de comprarlo.

Casi todos los vendedores pequeños y medianos de bienes de consumo aplican estrategias de estímulo de la oferta porque les faltan recursos para cubrir los gastos de una estrategia de estímulo de la demanda o venden productos sin tanto atractivo para justificar estos gastos. La abundancia creciente de barras energéticas (Clif, Luna, Balance y otras) son ejemplos de

productos comercializados mediante estrategias de estímulo de la oferta, aunque también ofrecen promociones limitadas para los consumidores.

Promociones de ventas: incentivos para motivar a los integrantes de los canales

Los fabricantes combinan los incentivos para conseguir el apoyo de los revendedores e impulsar sus productos por el canal. Casi todos estos estímulos constituyen actividades de **promoción de ventas**. Como veremos en el capítulo siguiente, las promociones de ventas son incentivos destinados a estimular de inmediato la compra o venta de un producto. Hay dos categorías de actividades de promoción de ventas: (1) **promociones al consumidor**, como cupones, rebajas y concursos que tienen la finalidad de incitar las compras de los clientes, y (2) **promociones de comercios**, que alientan a los revendedores a realizar las actividades que apoyen e incrementen las ventas locales del producto. En el capítulo siguiente vamos a estudiar cómo se combinan los dos tipos de promociones de ventas con otras herramientas de comunicación, por ejemplo publicidad, ventas personales y anuncios para crear programas de comunicaciones integradas de marketing. En esta sección nos enfocamos en la variedad de los incentivos para los comercios y su función de estimular el apoyo de los revendedores.

NOTA CLAVE

Los fabricantes combinan los incentivos para conseguir el apoyo de los revendedores e impulsar sus productos por el canal.

Varios incentivos de promoción para comercios motivan a los revendedores a cumplir funciones o actividades para bien del fabricante. Al combinar recompensas, los fabricantes pueden adaptar los incentivos de los comercios a las necesidades de marketing y distribución de su producto y a su segmento de clientes. En la ilustración 13.10 se anotan diversos incentivos para los revendedores, junto con las actividades funcionales que mejor los motivan.

Incentivos para aumentar las compras e inventarios del revendedor En el caso de los productos nuevos, el principal objetivo es lograr que los mayoristas y minoristas los tengan en existencia. Los fabricantes que no consiguen impulsar sus productos estimulando una demanda selectiva tienen que ofrecer acicates más directos para incitar la distribución. Pueden ofrecer mayores márgenes de lo habitual en su categoría, descuentos de introducción durante poco tiempo o incluso acuerdos para dar a revendedores selectos los derechos exclusivos sobre el producto en su territorio (aunque los territorios exclusivos no son apropiados para los artículos elaborados que requieren una distribución extensa). En muchos casos, el fabricante debe

Ilustración 13.10

INCENTIVOS PARA MOTIVAR EL DESEMPEÑO DE LOS INTEGRANTES DE UN CANAL

Aspectos del desempeño funcional	Ejemplos de estímulos
Aumentar compras o inventarios	Márgenes mayores, territorios exclusivos, promociones de compra, descuentos por cantidad, descuentos de temporada, rebajas por compra repetida, productos gratuitos, programas de surtido de estantes, subvención de colocación
Aumentar esfuerzos de ventas personales	Programas de capacitación en ventas, instructivos, programas de incentivos para los vendedores de los integrantes del canal
Aumentar promoción local	
• Publicidad local	Publicidad cooperativa, subvenciones publicitarias, anuncios en prensa, radio o televisión para beneficio de las tiendas locales
• Mayor espacio de exhibición	Rebajas de promoción por espacio en estantes
• Promociones en tiendas	Exhibidores y carteles, exhibiciones en tienda, muestras en tienda
• Promociones de precios	Descuentos de facturación
Mejorar el servicio a clientes	Programas de capacitación en servicio, instructivos, márgenes elevados en las refacciones, subvenciones de costos atractivas para satisfacción de garantías

PERSPECTIVA ÉTICA 13.1
¿Las subvenciones a la colocación lesionan a las empresas pequeñas?

La intensidad de las promociones de comercios (que en Estados Unidos alcanzan dos terceras partes de los presupuestos de marketing de las empresas de productos de consumo empacados) para conseguir el apoyo de los integrantes de los canales dificultan a las empresas pequeñas la introducción de productos nuevos. Esto es verdad sobre todo tratándose de los subsidios a la colocación, porque el tamaño del subsidio que exigen los minoristas es mayor con los productos nuevos, que tienen menos probabilidades de generar grandes volúmenes de ventas y utilidades. Como las empresas pequeñas y las recién fundadas tienen pocos recursos para promociones y sus marcas son desconocidas, tienen que pagar mayores subsidios que las empresas grandes y establecidas, para que una tienda las acepte. Esta costumbre tiene un sentido económico desde el punto de vista del minorista que debe repartir el espacio escaso de los anaqueles entre muchos productos nuevos, pero puede tener un efecto negativo en la formación de nuevas empresas, en la competencia y la existencia de innovaciones a los productos en el conjunto de la economía.

Fuente: Frank V. Céspedes, "Ethical Issues in Distribution", en N. Craig Smith y John A. Quelch (comps.), *Ethics in Marketing,* Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1993, cap. 12. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies. Véase también David Henry, "Accounting Games in the Grocer's Aisle", en *Business Week,* 14 de abril de 2003, p. 64.

pagar una cuota única llamada **subvención a la colocación**, para inducir a las tiendas a incluir el producto en sus estantes. Pero a medida que se hace popular este pago, se suscitan preocupaciones de índole moral, como se explica en la "Perspectiva ética 13.1".

Cuando el producto tiene una distribución adecuada, cambia el objetivo del fabricante al de mantener inventarios adecuados de su producto tan cerca del usuario final como sea posible para reducir al mínimo situaciones de escasez. Lo anterior requiere que ofrezca algún **descuento por volumen**, por el volumen que compre el revendedor. Incentivos semejantes son las **rebajas por compra repetida**, en las que el productor ofrece un descuento por el siguiente pedido basado en el tamaño del pedido original, y **productos gratuitos**, cuando el fabricante premia las compras voluminosas con más mercancía que no cobra. Desde luego, el fabricante también puede intentar trabar alianzas logísticas o relaciones de intercambio electrónico de datos y el resurtido automático de las tiendas más grandes. Como hemos visto, con estas alianzas se garantizan existencias adecuadas y al mismo tiempo se reduce el volumen de los inventarios (y los costos) que los revendedores deben mantener.



Incentivos para aumentar las ventas personales Para motivar y ayudar a los revendedores a actualizar los conocimientos y profesionalismo de sus vendedores, los fabricantes proporcionan manuales, seminarios de capacitación o programas minuciosos de capacitación celebrados en sus propias oficinas. Algunas empresas también tratan de acentuar el empeño que ponen en sus productos los vendedores de las tiendas ofreciéndoles directamente los estímulos. Por lo común, estos programas adoptan la forma de concursos de ventas. Las recompensas pueden ser monetarias (a veces llamadas **comisiones monetarias** o **incentivos**) o mercancía y viajes. Sin embargo, los fabricantes deben recabar la autorización de cada minorista antes de emprender tales programas.

Incentivos para aumentar la promoción local Los intermediarios pueden representar un papel importante en la difusión y promoción del producto del fabricante en sus regiones, particularmente si se trata de bienes de consumo. Así, para estimular más la publicidad local, muchos fabricantes ofrecen **programas cooperativos de publicidad** que pagan un porcentaje de los gastos que desembolsa un revendedor por concepto de publicidad local, hasta cierto monto que depende de los volúmenes del producto que desplaza ese revendedor. Las empresas también ofrecen a los minoristas **subsidios de promociones** vinculados al espacio en estantes o exhibidores que dedican a un producto. Para impulsar las promociones dentro de las tiendas, muchos fabricantes ofrecen gratuitamente estanterías, carteles y otros materiales para usarlos en los exhibidores del punto de venta (PV).

Los productores también alientan las promociones de precios de oferta o de temporada con sus productos ofreciendo **descuentos en la facturación** por periodos limitados. La intención de estos descuentos es invitar al revendedor a trasladar los ahorros a los clientes en la forma de un precio especial de promoción o una rebaja. Ahora bien, estos descuentos tienen un problema, que los revendedores pueden embolsarse el dinero para aumentar sus propios márgenes.

Incentivos para mejorar el servicio a clientes En el caso de los productos de consumo imperecederos y los productos industriales, los fabricantes requieren que los distribuidores o minoristas ofrezcan a los clientes servicios relacionados con su mercancía, como instalación y reparación. Una forma en que las empresas refuerzan la calidad de este servicio es entregar instructivos detallados o patrocinar programas de capacitación para los técnicos de servicio de sus distribuidores. Algunas empresas, como Caterpillar, ahora publican en internet detalladas guías de reparación y asistencia técnica, que ponen a disposición de sus distribuidores.[24] Los fabricantes también ofrecen márgenes mayores por las refacciones o reembolsos generosos de los gastos para recompensar a los revendedores por ejecutar un servicio garantizado.



El nuevo papel de los incentivos en los sistemas de distribución por relaciones En los sistemas de canales en los que el fabricante ha cultivado unas relaciones buenas y duraderas con los mayores revendedores, el principal incentivo para continuar la cooperación entre las partes se centra en el incremento de los volúmenes de ventas y la reducción de los costos de operación que se ganan con esta cooperación. Por consiguiente, algunos de los incentivos específicos de promoción de ventas que ya estudiamos son menos importantes y menos utilizados en tales sistemas. Por ejemplo, como dijimos, las alianzas de logística y los sistemas automatizados de resurtido aminoran el inventario que deben mantener los revendedores para evitar problemas de escasez (aunque muchos fabricantes siguen ofreciendo a los revendedores descuentos por cantidad sobre la base de su volumen total de ventas en el año, para estimular los esfuerzos de venta en favor de sus bienes). Del mismo modo, algunas empresas han reducido o eliminado las promociones de descuentos en la facturación en favor de “precios bajos todos los días” destinados a ampliar los márgenes promedio de los revendedores. El objetivo es conseguir que los revendedores no acumulen existencias en las épocas de promoción, para tener calendarios de manufactura e inventarios más homogéneos. Algunos fabricantes ofrecen cada cierto tiempo promociones de precios, pero pagan descuentos a sus revendedores sólo por los bienes que realmente venden a los consumidores al precio de promoción.[25]

Conflictos en los canales y estrategias de solución

Por muy bien que un fabricante dirija su sistema de distribución, es inevitable que surjan **conflictos en los canales**. Es necesario que haya algún conflicto para que los miembros se adapten a los cambios. Los conflictos deben traer por resultado un desempeño más eficiente y eficaz del canal, *siempre que* no se trate de conflictos destructivos. Los desacuerdos entre los integrantes de un canal obedecen a diversas razones, como metas incompatibles, falta de claridad en cuanto a derechos y obligaciones, ideas equivocadas y mala comunicación.

Como los conflictos de canales son inevitables, la dificultad no estriba en suprimirlos, sino en manejarlos mejor. Las empresas pueden aplicar varios métodos para reconocer y resolver conflictos potenciales antes de que trastornen la cooperación en el sistema. Entre los métodos están hacer participar a los integrantes del canal en las decisiones de políticas (formar consejos de distribuidores), aumentar el trato entre el personal de todos los niveles (los vendedores del fabricante visitan a cada uno de los distribuidores), enfocarse en las metas comunes y acudir a esquemas de mediación y arbitraje.

Un fabricante también puede tomar la iniciativa de modificar sus políticas para desactivar la causa de un conflicto o aumentar los incentivos y recompensas para los integrantes del canal, con la intención de paliar las consecuencias económicas de los temas en disputa. Por ejemplo, Hallmark creó una línea independiente de tarjetas de felicitación para venderlas en los mercados populares y reducir la competencia directa con sus tiendas tradicionales, además de que

Ilustración 13.11

RESUMEN DE LAS RESTRICCIONES LEGALES EN ESTADOS UNIDOS NO RELACIONADAS CON LOS PRECIOS

1. *Comercio exclusivo.* El requisito de que un canal venda o rente sólo los productos del vendedor es ilegal si reduce sustancialmente la competencia.
2. *Contratos de obligación.* Exigen que un comprador adquiera otros productos además del que quiere y, salvo algunas excepciones, son ilegales en sí mismos. La **reciprocidad,** cuando un comprador se niega a comerciar con un proveedor si no quiere comprar sus productos, es semejante a los contratos de obligación y es ilegal cuando hay coerción y repercute sustancialmente en el comercio.
3. *Restricciones territoriales.* Consiste en ceder un monopolio geográfico a un comprador de determinado producto. Aquí la decisión radica en el efecto de las restricciones o la competencia entre marcas. Las **restricciones de reventa** sobre el tipo de cliente al que el comprador puede vender se manejan sobre las mismas bases.
4. *Negativa a comerciar.* El derecho de un vendedor a elegir a sus clientes (o a dejar de venderle a alguno) es legal siempre que no aminore sustancialmente la competencia ni restrinja el comercio.
5. *Subsidios y servicios de promoción.* Deben ofrecerse a todos los revendedores en términos proporcionalmente equitativos y deben aplicarse a los fines para los que fueron destinados (por ejemplo, las subvenciones publicitarias deben servir para pagar publicidad).
6. *Incentivos para los empleados de los revendedores.* Estos incentivos (por ejemplo, el dinero de empujón) son aceptables en lo general, siempre que no lastimen sustancialmente la competencia.

estableció un sitio en internet para que estas tiendas consiguieran descuentos de otros proveedores, con los que no compite, para que mejoraran sus utilidades.

Hay restricciones legales sobre cuánto y qué poder puede ejercerse para resolver conflictos o controlar las acciones de los integrantes del canal. Es mucho más probable cuando la empresa aplica una estrategia de distribución exclusiva o selectiva o trata de dictar el desempeño del intermediario en la comercialización del producto. En los últimos años, los tribunales estadounidenses se han apegado más a un esquema casuista de posibles ofensas, más que a determinar prácticas que sean ilegales por sí mismas. Con todo, las relaciones verticales quedan cubiertas por las principales leyes que vedan los monopolios (Sherman, Clayton y FTC). Vea en la ilustración 13.11 una breve exposición de las principales restricciones legales, no referidas a precios, que impone el gobierno federal de Estados Unidos.

PARA ANÁLISIS

- La importancia de tomar buenas decisiones de distribución al diseñar un plan de marketing es clara: los clientes no comprarán un bien o servicio si no lo tienen al alcance cuándo y dónde quieren comprarlo.
- Las decisiones sobre el canal de distribución tienen un gran impacto económico porque los costos de distribución (que muchos ni siquiera aparecen en el estado de resultados de una compañía) exceden a veces los costos de producir el bien o servicio.
- El diseño de canales exige tomar decisiones sobre los tipos apropiados y el número de intermediarios que deben incluirse, con la finalidad de vincular la estrategia de marketing del bien o servicio con las necesidades del segmento de clientes.
- Los canales de distribución se diseñan para cumplir varios objetivos: maximizar las existencias del producto, satisfacer las necesidades de servicio de los clientes, alentar las actividades de promoción, conseguir información oportuna sobre el mercado, reducir al mínimo los costos de distribución y conservar la flexibilidad. Sin embargo, cada diseño alcanza mejor algunos objetivos que otros y puede haber equilibrios entre objetivos; por ejemplo, aumentar las existencias y el servicio a clientes incrementa los costos de distribución. Por consiguiente, tomar buenas decisiones sobre el diseño de un canal requiere negociaciones y reflexiones esmeradas.
- Un fabricante o prestador de servicios puede tratar de ganarse el apoyo y los esfuerzos directos de sus asociados en el canal mediante integración vertical, contratos legales (por ejemplo, acuerdos de franquicias), incentivos económicos y el cultivo de relaciones de provecho mutuo basadas en la confianza y la esperanza de beneficios futuros. Dadas las grandes inversiones que se requieren en la integración vertical y la dificultad de redactar contratos legales

obligatorios cuando las condiciones del mercado cambian rápidamente, establecer incentivos eficientes y relaciones duraderas es cada vez más crucial para que las empresas prosperen.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este ejemplo se basa en material de Susan Chandler, "Can Hallmark Get Well Soon?", *Business Week*, 19 de junio de 1995, pp. 62-63; Daniel Roth, "Card Sharks", *Forbes,* 7 de octubre de 1996, p. 14; "Bringing Little Guys into the Loop", citado en "The Web Smart 50; a Business Week e.biz Special Report", *Business Week,* 18 de septiembre de 2000, p. EB 72; Camilla Palmer, "Campaign: Soul to Build Hallmark Brand After Winning £3 Millon UK Brief", *Financial Times*, 26 de julio de 2002, y el sitio electrónico de Hallmark, en www.hallmark.com.

2. Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 3a. ed., 1992), p. 1.

3. Las últimas estadísticas de comercio al mayoreo y menudeo se encuentran en el sitio electrónico de la Oficina del Censo de Estados Unidos, en www.census.gov/econ.

4. *Ibid.*

5. La siguiente exposición se basa principalmente en material de Steven Kaplan y Mohanbir Sawhney, "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 2000, pp. 97-103.

6. Heather Green, "Special Report: E-Tailing", *Business Week*, 15 de mayo de 2000, pp. EB102; Heather Green, "How Should Amazon Swing?", *Business Week,* 14 de enero de 2002, p. 38.

7. Leyland Pitt, Pierre Berthon y Jean-Paul Berthon, "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy", *Business Horizons*, marzo-abril de 1999, pp. 19-28.

8. Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clics", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 107-114.

9. Bernard J. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, julio de 1988, pp. 23-28.

10. Allen M. Weiss y Erin Anderson, "Converting from Independent to Employee Salesforce: The Role of Perceived Switching Costs", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1992, pp. 101-115.

11. El análisis del costo de las transacciones fue ideado por Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975). Para pruebas empíricas en favor de las predicciones del ACT sobre las condiciones en que las empresas van a emplear agentes independientes o bien vendedores de la compañía, véase Erin Anderson, "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science* 4 (1985), pp. 234-254; Erin Anderson y Barton Weitz, "Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity", *Sloan Management Review,* primavera de 1986, pp. 1-19, y Jan B. Heide y George John, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Convencional Channels", *Journal of Marketing*, enero de 1988, pp. 20-35.

12. Por ejemplo, vea James C. Anderson y James A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, enero de 1990, pp. 42-58; Jan B. Heide y George John, "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 1992, y Erin Anderson y Barton Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1992, pp. 18-24.

13. Faith Kennan, "If Supermarket Shelves Could Talk", *Business Week*, 31 de marzo de 2003, pp. 66-67.

14. James Walsh, "Shortening the Supply Chain", *Minneapolis Star Tribune*, 24 de julio de 1995, p. 1D. Véase también Ronald Henkoff, "Delivering the Goods", *Fortune,* 28 de noviembre de 1994, pp. 64-78, y Joseph B. Fuller, James O'Conor y Richard Rawlinson, "Tailored Logistics: The Next Advantage", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1993, pp. 87-98.

15. Robert W. Ruckert, Orville C. Walker, Jr. y Kenneth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing,* invierno de 1985, pp. 13-25, y Melissa Campanelli, "Agents of Change", *Sales and Marketing Management*, febrero de 1995, pp. 71-75.

16. Rowland T. Moriarity y Ursula Moran, "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, p. 146.

17. "Asia Beckons", *The Economist*, 30 de mayo de 1992, p. 63.

18. Esta sección se basa en Philip R. Cateora, *International Marketing*, Burr Ridge, Richard D. Irwin, (7a. ed., 1990), cap. 4.

19. "2002 Marketing Factbook", *Marketing News*, 8 de julio de 2002, p. 19.

20. Para una exposición de los canales que siguen otros prestadores de servicios, vea Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 3a. ed., 1992), cap. 13.

21. *Ibid*., pp. 348-358.

22. F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr y Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* 51, abril de 1987, pp. 11-27; Robert M. Morgan y Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 58, julio de 1994, pp. 20-38, y Shantar Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* 58, abril de 1994, pp. 1-19.

23. Morgan y Hunt, "Commitment-Trust Theory". Vea también Donald V. Fites, "Make Your Dealers Your Partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1996, pp. 84-85.

24. Fites, "Make Your Dealers Your Partners".

25. Para ejemplos, vea Zachary Schiller, Greg Burns y Karen Lowry Miller, "Make It Simple", *Business Week*, 9 de septiembre de 1996, pp. 96-104, y David Henry, "Accounting Games in the Grocer's Aisle", *Business Week*, 14 de abril de 2003, p. 64.



CAPÍTULO CATORCE

PLAY LOAD IT LIKE LARA SHARPNESS TEST DOWNLO

Decisiones sobre promoción integrada

Las comunicaciones integradas de marketing dan un nuevo giro

DESDE HACE MUCHO TIEMPO los ejecutivos de marketing saben que las diversas formas de comunicación del marketing tienen que integrarse de tal manera que cada esfuerzo realizado se apoye en las otras áreas. Campañas de publicidad, anuncios, presentaciones y hasta las promociones de ventas, todos deben coordinarse bajo la misma idea. La llegada de los nuevos métodos digitales (internet, el correo electrónico y los textos de mensajes a través de la telefonía celular) han desplegado una vasta gama de nuevas oportunidades para llevar a un nuevo estado la comunicación integrada de marketing (CIM).

Por medio de la tecnología actual, los expertos del marketing invitan a los radioescuchas de un programa a enviar mensajes de correo electrónico; pueden realizar una campaña televisada para atraer visitas a un sitio electrónico, y pueden insertar contenidos de radio o televisión en internet, que se reproducen en cualquier lugar y en cualquier momento.

Larazade

Tomemos, por ejemplo, Lucozade, la bebida energética inglesa de GlaxoSmithKline (GSK) de color anaranjado chillón. Para que coincidiera con el lanzamiento en Inglaterra de la película *Tomb Raider* en 2001, GSK cambió temporalmente el nombre de la bebida por el de Larazade y aprovechó los nuevos medios de difusión electrónica y digital. En un anuncio comercial de televisión presentan la siguiente secuencia: Lara Croft, aventurera y arqueóloga, quiere escapar de una manada de perros por una caverna pero se topa con un abismo. Acorralada, saca de la mochila que lleva a la espalda una botella anaranjada y bebe su contenido. Como se revitaliza, le da esquinazo a los perros y salta a lugar seguro.[1] Los anuncios de televisión, además de comunicar directamente los mensajes de Larazade, indicaban a los espectadores la ubicación del sitio en internet basado en el tema de la película.

A los visitantes del sitio electrónico de Larazade se les pedía que anotaran el número de su teléfono celular y dirección de correo electrónico para recibir un mensaje de Lara, la heroína de la película. Aprovechando la anécdota de la película y de los videojuegos del mismo nombre, se enviaba a los fanáticos de *Tomb Raider* mensajes de correo y de texto con la dirección de otro sitio en internet dedicado a Larazade, esta vez secreto. Esta estrategia de varios canales se dirigía al mercado de consumidores de 18 a 24 años, un segmento difícil de alcanzar, al que aspiraba GSK. Nada menos que 83% de quienes recibieron el mensaje de Lara fueron a su sitio electrónico secreto.

Big Brother

Pasemos a otro ejemplo, el programa de la televisión inglesa *Big Brother* (*Hermano mayor*) (que es más o menos parecido al programa estadounidense *Survivor* y al mexicano del mismo nombre). El programa incluye un dispositivo de votación mediante el cual los espectadores que tienen Sky Digital votan con su control remoto. Los votantes deciden qué concursantes se quedan y quiénes se van, de modo que se reduce el elenco al paso del



Cortesía de GlaxoSmithKline

tiempo hasta que se escoge un ganador. El elemento del voto convierte a los espectadores de ordinario pasivos, en participantes activos, lo que es una ventaja para los anunciantes. En 2001, se emitieron más de cinco millones de votos con ese dispositivo para expulsar a los concursantes de *Big Brother 2.* Pero en lugar de limitarse a ser un mero programa de televisión, *Big Brother* transmite las actividades de los concursantes en su casa las 24 horas de todos los días, en vivo a través de la red, lo cual significa para los anunciantes otro medio de comunicar sus mensajes al público.

¿Qué sigue?

¿Qué se les va a ocurrir después a quienes planean las comunicaciones integradas de marketing? Los observadores piensan que la comunicación escrita, internet, radio y televisión se integrarán cada vez más para que los espectadores puedan pasar de un programa de televisión a un sitio de internet o escribir mensajes de texto o correo electrónico para ponerse en contacto con la emisora. Todos estos elementos ofrecen oportunidades de promoción que los expertos del marketing apenas comienzan a aprender a utilizar. Un eslabón crucial para que todo esto suceda es tender redes digitales, que posibiliten la mejora de la segmentación y la localización de contenidos. Sandy Milne, gerente de productos digitales de la BBC, dice que: "Quiere decir que la radio local puede acercarse todavía más a sus oyentes si puede prestar servicios más especializados, además de volverse más confiable y mejorar los valores de su producción". [2]

Así, crear una comunicación de marketing verdaderamente integrada no es mera cuestión de enlazar los mensajes publicitarios con el empaque y el discurso del equipo de ventas, como ocurría hace 10 o 20 años. Hoy es un juego digital que se practica mejor si se combinan (como hicieron Larazade y *Big Brother*) medios tradicionales como la televisión, con lo que ofrecen hoy y ofrecerán mañana las nuevas tecnologías digitales.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 14

Evaluar mercados, analizar industrias y descubrir deseos y necesidades de los clientes sin satisfacer desemboca en la creación de nuevos productos y servicios con un enorme potencial, por lo menos en la opinión de los gerentes de marketing o los emprendedores que los introducen. Hasta ahora hemos visto que estas actividades, junto con las decisiones sobre la configuración final de los productos, la fijación de precios y la distribución (tres de las cuatro pes) colocan a las compañías en posición de alcanzar éxitos de marketing. Si ya se tienen estos importantes elementos básicos, resta por hacer una tarea crucial de marketing: anunciar el nuevo producto al mundo e invitarlo a que lo compre. El emprendedor de un nuevo producto no está solo: incontables gerentes deben tomar decisiones semejantes todos los días, no sólo en cuanto a nuevos productos que los clientes desconocen, sino también con respecto a productos establecidos que tratan de sobresalir en los mercados actuales tan competidos.

En el capítulo 14 vamos a abordar las considerables dificultades que entraña la última de las cuatro pes: la **promoción**, daremos las herramientas y los marcos analíticos para contestar viejas preguntas de marketing: ¿A quién deben dirigirse los mensajes de marketing, dentro o fuera de la compañía, a los consumidores o a otros grupos?, ¿cuál es la manera más eficaz y eficiente para que el gerente informe de un producto a su segmento del mercado?, ¿cómo se convence al público de que compre o de que haga la prueba?, ¿qué mensaje debe comunicarse?, ¿cuánto debe gastar en ello la empresa?, ¿en qué otros medios o con qué herramientas de promoción? Por último, ¿cómo sabe el gerente si la estrategia de promoción ha sido eficaz y eficiente? No es fácil dar con las respuestas.

NOTA CLAVE

¿Cuál es la manera más eficaz y eficiente para que el gerente informe de un producto a su segmento del mercado?

Comenzamos con el estudio de la mezcla de promoción, la cual está compuesta por un conjunto de elementos que los encargados del marketing seleccionarán y con los que elaborarán

un plan equilibrado. Luego exploraremos el proceso de la comunicación y las barreras que dificultan que los mensajes de promoción lleguen a sus públicos. Para terminar, tendremos las herramientas para que los gerentes de marketing y los empresarios respondan las preguntas que planteamos arriba, con la finalidad de elaborar planes de marketing fundados en los hechos y que tengan buenas probabilidades de cumplir con los objetivos de marketing.

La mezcla de promoción: las herramientas de comunicación

Al decidir sobre la mejor manera de promover sus productos, los gerentes de marketing deben escoger las herramientas de promoción y determinar con quién se quieren comunicar. Estas decisiones, como veremos, deben tener en cuenta los objetivos que el experto en marketing tiene en mente, así como las ventajas y los costos que implica el empleo de las herramientas de la **mezcla de promoción**. Al tomar estas decisiones, el experto traza un **plan de comunicación integrada de marketing (CIM)** o de promoción. Arens define el plan de CIM como el acto de "construir y fortalecer relaciones mutuamente redituables con los empleados, clientes, otros accionistas y el público en general, mediante la creación y coordinación de un programa estratégico de comunicaciones que establezca entre ellos y la marca de la compañía un contacto constructivo a través de diversos medios".[3]

El proceso por el que se traza el plan de CIM sigue en lo esencial las etapas del proceso de administración del marketing, el cual sirvió de base para la estructuración de este libro. Los pasos de segmentación, determinación de los grupos objetivo y posicionamiento son particularmente importantes, de manera ideal darían información sobre los criterios que aplican los compradores del segmento como criterios de selección. Establecer los objetivos de marketing y la estrategia para el producto o el mercado también es fundamental, puesto que es la preparación para la elaboración del programa estratégico de marketing, en el que se asienta la función que cumplen los elementos de la mezcla de promoción.

NOTA CLAVE

Los pasos de segmentación, determinación de los grupos de destino y posicionamiento son particularmente importantes.

La buena ejecución de estos pasos y de las etapas de la creación de la mezcla de promoción (como veremos en el capítulo) debe dar por resultado una campaña de CIM eficaz. También es importante la constancia del mensaje a través del tiempo, cualquiera que sea la forma que adopte y los medios por los que se transmita.

Las principales herramientas con que cuenta el experto en marketing para trazar el plan de CIM, que incluye la **mezcla de promoción**, son: **publicidad**, **ventas personales**, **promoción de ventas** y **relaciones públicas**, aunque también hay otras, como patrocinios y espectáculos preparados, que no caben precisamente en estas categorías. A continuación se dan las definiciones de estas herramientas como elementos de la promoción, que aparecen ejemplificados en la ilustración 14.1.

- **Publicidad.** Cualquier forma pagada de presentación que *no sea en persona* (es decir, a través de algún medio, como radio, prensa, correo directo o correo electrónico) y promoción de ideas, bienes o servicios de un patrocinador identificado.
- **Ventas personales.** Método de ayuda y convencimiento a uno o más prospectos para que compren un bien o servicio o para que respondan a una idea, que se vale de una presentación *oral* (comunicación en persona).
- **Promoción de ventas.** Incentivos destinados a estimular la compra o venta de un producto, por lo regular en el corto plazo.
- **Relaciones públicas.** Estimulación impersonal, sin pago, de la demanda de un producto, servicio o unidad de negocios que consiste en hacer públicas en forma de noticias aspectos suyos importantes para el mercado o en hacer una presentación favorable en los medios de comunicación.

Las empresas gastan sumas cuantiosas en sus actividades de publicidad y promoción de ventas. Se calcula que sólo en el año 2000 y en Estados Unidos los *gastos de publicidad* en todos los medios, incluyendo internet, fueron de $233 000 millones de dólares. El monto de los gastos

Ilustración 14.1

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

• **Publicidad**	Impresos (periódicos y revistas), radio, televisión, anuncios espectaculares, correo directo, folletos y catálogos, letreros, exhibidores en tiendas, carteles, películas, páginas en internet, cintillos en línea (*banners*) y correos electrónicos.
• **Ventas personales**	Presentaciones, juntas de ventas, programas de capacitación e incentivos para vendedores intermediarios, muestras y telemercadeo (interno o contratado).
• **Promoción de ventas**	Cupones, loterías, concursos, muestras de productos, rebajas, regalos, premios por liquidación, exposiciones comerciales, entregas a cuenta y exhibiciones.
• **Relaciones públicas**	Artículos o reportajes en periódicos y revistas, presentaciones en radio y televisión, donaciones a obras de caridad, discursos, publicidad de salida y seminarios.

en Europa no se quedó muy atrás. En conjunto, llegó a un gasto *per cápita* de casi mil dólares al año.[4] Y estos totales no incluyen las ventas personales ni las relaciones públicas, en las que se gastan otros miles de millones.

Elaboración de un plan integral de comunicaciones de marketing

Hay que considerar muchos factores al elaborar un buen programa de promoción o de comunicaciones de marketing, sea para bienes o servicios: los objetivos que contempla el vendedor, las características y los estilos de decidir de los mercados a los que se dirige la comunicación y el presupuesto disponible. Además, es preciso tener en cuenta el posicionamiento del producto, las estrategias de promoción de la competencia, los canales de distribución por los que se venderá el producto, su etapa del ciclo de vida y el peso de los elementos de la mezcla de promoción. En fin, no es una tarea sencilla tomar decisiones de promoción. No basta tener una idea creativa para la campaña de publicidad.

NOTA CLAVE

No es una tarea sencilla tomar decisiones de promoción.

Cada uno de los cuatro elementos de la mezcla de promoción (publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas) tiene sus ventajas e inconvenientes peculiares, que varían también con las herramientas y los medios de cada uno. El experto en marketing enfrenta la dificultad de elaborar un presupuesto que materialice los objetivos de promoción y de repartir este presupuesto entre los elementos de la mezcla de promoción de la manera más eficaz y eficiente. Para ello, los buenos gerentes dan los cinco pasos que se esbozan en la ilustración 14.2.

Paso 1. Definir al grupo de destino

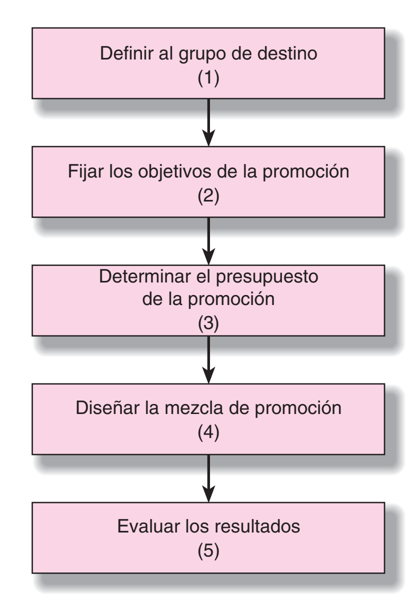
En el capítulo sobre la segmentación del mercado, señalamos tres métodos generales para segmentar mercados de consumo y organizacionales: por variables demográficas, de acuerdo con criterios geográficos o según diversas pautas de conducta. Las decisiones sobre la segmentación son muy importantes para las actividades de comunicación de marketing porque señalan cuál es el mercado de destino; así, quienes diseñan los planes de comunicación pueden determinar la mejor manera de llegar a esos clientes. Tomar decisiones de promoción sin una idea clara de cuál es el mercado objetivo extravía la dirección o desperdicia los escasos fondos de marketing. A veces los mensajes de promoción de un programa de comunicaciones integradas de marketing deben dirigirse a diversos públicos, como en el caso de los productos médicos. Por ejemplo, Rogaine, el fármaco para la calvicie masculina, se promovió entre los médicos, para que lo

NOTA CLAVE

Las decisiones de segmentación son muy importantes para las actividades de comunicación de marketing porque señalan cuál es el mercado de destino.

Ilustración 14.2

SECUENCIA DE LAS DECISIONES PARA DISEÑAR LA MEZCLA DE PROMOCIÓN



recetaran, así como entre los consumidores, para alentarlos a preguntarle a su doctor sobre el producto.



Pensemos ahora en el Supertazón, un partido anual de fútbol americano que es el encuentro deportivo más visto en Estados Unidos y representa la mayor oportunidad de hacer publicidad en ese país. El promedio de espectadores del partido es de 135 millones y el costo de un anuncio comercial de 30 segundos es de aproximadamente 2.2 millones de dólares. Dos grandes empresas virtuales, Monster.com y HotJobs.com, se anunciaron con buena fortuna en la transmisión del Supertazón de 1999. Su segmento del mercado fueron las personas que buscaban trabajo dentro de Estados Unidos, un segmento conductual que corta tangencialmente casi todos los grupos demográficos y geográficos de adultos. El Supertazón, con su extenso público, fue un buen medio para llegar a este segmento grande y, de paso, conseguir atención de la prensa.

Ahora consideremos OurBeginning.com, que vende invitaciones para boda y que se anunció en el Supertazón del 2000. El mercado más atractivo para las invitaciones de boda lo componen mujeres de 18 a 30 años, puesto que sus familias todavía planean la mayor parte de esas ceremonias y puesto que casi todas las bodas se celebran entre parejas de esas edades. ¿Fue el Supertazón un medio eficaz y eficiente de llegar a ese segmento del mercado? Quizá fue eficaz, porque muchas jóvenes ven el Supertazón, aunque permanecen menos pegadas a la pantalla de televisión que sus compañeros hombres. Pero no fue eficiente. Sólo una pequeña proporción del público total del Supertazón estaba en el segmento que busca OurBeginning.com, sin embargo, esta compañía tuvo que pagar los precios de *todos* los televidentes del Supertazón. Así, el costo en que incurrió OurBeginning.com para llegar a *sus clientes* fue muy elevado.



Paso 2. Fijar los objetivos de la promoción

Después de haber identificado con claridad el público al que se dirige la comunicación de marketing que se planea, la siguiente tarea del experto de marketing es decidir qué pretende conseguir, exactamente y en términos mesurables, con la comunicación. A menudo se toman como

NOTA CLAVE

No es probable que tenga éxito la publicidad de un diseño pobre, un producto sobrevaluado o uno cuya distribución es deficiente. Los buenos objetivos de promoción, como los demás objetivos de las empresas, deben ser específicos, mensurables, asequibles, relevantes y oportunos.

objetivos de la promoción el incremento de las ventas y la participación en el mercado, pero los gerentes de marketing deben tener presente que el incremento de las ventas depende del programa de marketing completo, no sólo de la mezcla de promoción. No es probable que tenga éxito la publicidad de un diseño pobre, un producto sobrevaluado o uno cuya distribución es deficiente. Los buenos objetivos de promoción, como los demás objetivos de las empresas, deben ser específicos, mesurables, asequibles, relevantes (para la misión de la compañía y en el contexto general del mercado y la competencia) y oportunos. Así, los buenos objetivos de promoción deben incluir cuatro elementos esenciales:

- Una definición del público objetivo.
- Una declaración sobre cómo van a cambiar ciertos aspectos de las impresiones, opiniones y conducta de ese público.
- Una explicación de cuánto tiempo se espera que tarde el cambio.
- Un señalamiento de la medida del cambio que se requiere.

Paso 3. Determinar el presupuesto de la promoción

Hay varias maneras de elaborar el presupuesto de promoción, y casi todas van de lo general a lo particular (los gerentes determinan primero la suma total del presupuesto y luego asignan cantidades a los rubros de la mezcla). A continuación exponemos brevemente los métodos de elaboración de presupuestos.

El método del **porcentaje de ventas** es el más común. El procedimiento consiste en fijar el presupuesto del año como un porcentaje de las ventas que se anticipan para el año. Con este método, las ventas determinan las actividades promocionales, en lugar de que se planee para alcanzar ciertos objetivos de ventas. Aunque parezca ilógico, este método tiene sus ventajas. Es fácil calcularlo y no se corren riesgos, porque los gastos se vinculan a las ventas.

En el método de la **paridad competitiva** se fija el gasto de promoción en una suma igual o mayor a la participación de la empresa en el mercado, si se va a hacer un intento por aumentar esta participación. Así, si la participación de la empresa en el mercado es de 20%, su presupuesto debe ser 20% de la suma gastada por todo el sector en promover la entrada de un producto o en un mercado. Este método de presupuestación estabiliza las participaciones de los rivales y tiene la ventaja de que toma en cuenta a la competencia. Por lo común, se elabora el presupuesto según la participación en el mercado cuando se trata de productos nuevos y la única regla práctica es gastar una y media veces el objetivo de participación al final del primer o segundo año.[5]

En un estudio se indica que las empresas con participaciones pequeñas gastan en exceso, pero a medida que acrecientan su participación reducen sus gastos en relación con ésta.[6] En otro estudio, centrado en las situaciones que atañen al incremento de la participación en el mercado, se señala que para conseguir este fin los gerentes deben dirigirse a segmentos de mercado con competidores débiles y deben resistir la tentación de obtener utilidades en el corto plazo.[7]

Como el método por **objetivos y tareas** evita muchas fallas inherentes a los métodos de presupuestación que van de lo general a lo particular, es el mejor, aunque también el más difícil. En esencia, consta de tres pasos: el primero, definir los objetivos de la promoción con los mayores detalles posibles; segundo, determinar las estrategias y las tareas concretas requeridas para cumplir esos objetivos, y tercero, calcular los costos de realizar estas tareas y elaborar el presupuesto conveniente.

El método por objetivos y tareas tiene la ventaja de que obliga a las empresas a fijar objetivos concretos de promoción mediante un análisis cuidadoso de la situación. Es más eficaz cuando es posible medir los resultados de una actividad de promoción (por ejemplo, el conocimiento inculcado entre los integrantes del segmento de destino o el número de personas que probará una muestra del producto).

Paso 4. Diseñar la mezcla de promoción

El diseño de la mezcla de promoción abarca tres etapas.

- Primera, los expertos del marketing toman una decisión sobre los componentes de la promoción: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas.
- Segunda, escogen las actividades concretas de cada componente. En la publicidad, se consideran medios como radio, televisión, periódicos, revistas, internet o anuncios espectaculares. Por ejemplo, una promoción de ventas a los consumidores podría constar de cupones, muestras gratuitas o regalos.
- Tercera, en cada actividad tienen que decidir qué medio emplear; por ejemplo, para fines de publicidad tendrían que elegir un programa de radio o televisión, mientras que en la promoción de ventas decidirían los detalles de los cupones: valor, tamaño y color, formato del mensaje y modo de entrega.

Estas decisiones son complicadas porque los elementos de la mezcla de promoción no son independientes; por ejemplo, una promoción de ventas para consumidores (digamos, por cupones o sorteo) requiere publicidad que informe al público al que va destinada. Para tomar decisiones sobre los elementos de la mezcla de promoción hay que estudiar al público al que va dirigido, los objetivos y el presupuesto, según se definieron en los pasos 1 a 3 (vea la ilustración 14.3); así como, considerar los objetivos y recursos estratégicos generales de la compañía, la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el producto, las características del mercado y de los demás elementos de la mezcla de marketing (tipo de producto promovido, precio y distribución). También se impone la decisión entre publicidad y ventas personales como el eje principal de la estrategia de promoción (vea la ilustración 14.3).

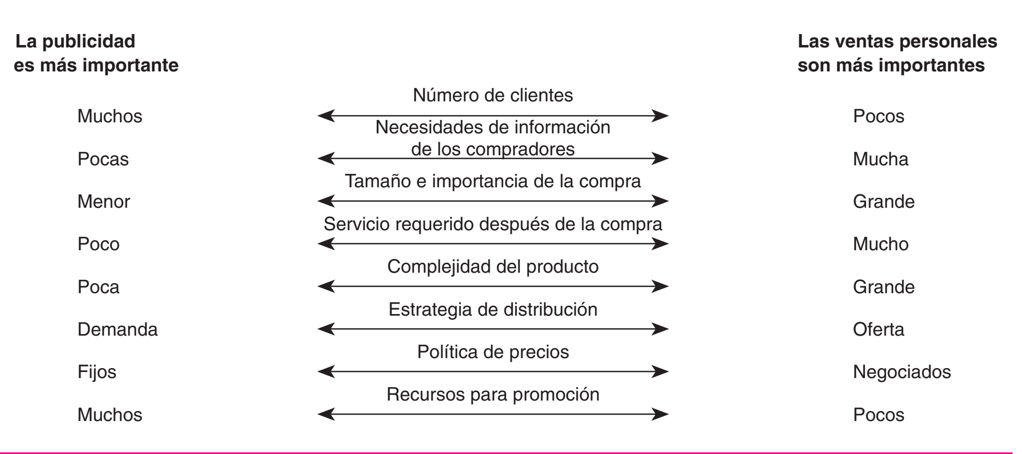
NOTA CLAVE

Para tomar decisiones sobre los elementos de la mezcla de promoción hay que estudiar al público al que va dirigido, los objetivos y el presupuesto. También se impone la decisión entre publicidad y ventas personales como el eje principal de la estrategia de promoción.

En la práctica, la publicidad o las ventas personales cumplen la función dominante en la mezcla de promoción, al tiempo que la promoción de ventas y los anuncios representan funciones de apoyo. En la comercialización de bienes, sobre todo los de consumo, en los que domina la publicidad, la idea es comunicarse con el consumidor y alentarlo a impulsar el movimiento del producto a través del canal de distribución, con la exigencia de que se mantenga un nivel adecuado de existencias. Como vimos en el capítulo anterior, se trata de la **estrategia de estímulo de la demanda**, que es la que aplican los principales fabricantes

Ilustración 14.3

CIRCUNSTANCIAS ESTRATÉGICAS E IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD Y LAS VENTAS PERSONALES COMO HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN



Fuente: Adaptado de David W. Cravens, *Strategic Marketing,* Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1987, p. 508. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies.

de artículos de consumo. Cuando dominan las ventas personales, el especialista de marketing trata de convencer a los integrantes del canal de mantener las existencias del producto, para que los consumidores lo vean en la tienda de su localidad: lo que constituiría una **estrategia de estímulo de la oferta**. Los pequeños comercializadores de bienes de consumo siguen esta estrategia, pues no tienen presupuesto para emprender estrategias de estímulo de la demanda. En los supermercados se encuentran muchos productos sin publicidad y los comerciantes de productos populares se abren paso a los estantes mediante buenas estrategias de estímulo de la oferta.

Cabe la concertación de diversos elementos de la mezcla de promoción para satisfacer distintos objetivos. Por ejemplo, se puede indicar que con la publicidad se fomenta la conciencia y el reconocimiento de una marca; mediante internet puede recopilarse una lista de contactos; la venta personal sirve para cerrar una venta. Incluso cuando las condiciones estratégicas y las tareas de comunicación que debe emprender una compañía favorezcan la asignación de recursos promocionales cuantiosos al equipo de ventas. Los objetivos concretos de marketing que se pide a los vendedores que cumplan varían mucho entre empresas que tienen diferentes contextos de mercado y competencia. Puede pedirse al personal de ventas de una compañía que se centre en uno o más de los siguientes objetivos:



- Lograr que los clientes actuales acepten los productos nuevos.
- Conseguir clientes nuevos para los productos actuales.
- Conservar la lealtad de los clientes actuales con un buen servicio.
- Ofrecer servicios técnicos a los clientes potenciales para fomentar las ventas futuras.
- Recopilar información del mercado.

Algo importante al diseñar la mezcla de promoción es la elaboración de los mensajes que se van a comunicar al público. Es difícil preparar un buen mensaje, así sea por las innumerables formas en que puede hacerse. Pero las ganancias de un buen mensaje son copiosas. Por ejemplo, se ha visto que pequeños cambios en la redacción de un anuncio impreso generan un aumento sustancial en las ventas de las tiendas, negocios de pedidos por correo y vendedores de correo directo.

Teóricamente en nuestra exposición de este paso se destacan los otros temas que debe considerar el experto de marketing al preparar el plan de la promoción. A riesgo de incurrir en una generalización excesiva, en la ilustración 14.4 se ofrece una guía para evaluar las virtudes de los elementos de la mezcla de promoción. Pero todavía no hemos dado suficientes detalles para que el encargado de preparar un plan de marketing o de comunicaciones integral de marketing para un producto actual o nuevo pueda determinar los presupuestos y las actividades que son necesarias para materializar los pronósticos de ventas. Abordamos detenidamente estos detalles importantes en el resto del capítulo. Pero antes tenemos que ver el paso 5, que trata de los resultados del plan de promoción, una vez que se echó a andar.

Paso 5. Evaluar los resultados

Este paso consiste en averiguar si se cumplieron los objetivos de las actividades de promoción. Por ejemplo, en la publicidad de un nuevo producto de consumo, la compañía podría realizar una encuesta telefónica cuando la campaña de promoción hubiera cumplido el tiempo fijado, con el fin de determinar si se alcanzó el objetivo de generar cierto grado de conciencia entre los miembros del segmento del mercado. Más aún, en la encuesta se podría determinar qué porcentaje de compradores probó la marca y, de ellos, cuántos la compraron dos o más veces. De esta manera la gerencia obtendría información sobre la relación entre probar un producto y la conciencia sobre él. Por ejemplo, supongamos que la proporción entre prueba y conciencia fuera de 25% y una conciencia de 50% entre los integrantes del segmento escogido. En tales condiciones, la administración pensaría seriamente en gastar más fondos para incrementar la

Ilustración 14.4

COMPARACIÓN DE LAS VIRTUDES DE LOS ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE PROMOCIÓN

Elemento de la mezcla de promoción	Monto de la información comunicada	Credibilidad	Control sobre el mensaje	Costo de llegar a un cliente	Estrategia apropiada
Publicidad	Varía: poca información en radio o televisión; mucha en un sitio de internet	Poca	Mucho	Bajo	Es más adecuada para una **estrategia de estímulo de la demanda**
Ventas personales	Mucha información	Depende de la credibilidad de la compañía y de la personalidad y capacidades del vendedor	Poco, pero la capacitación ayuda	Muy elevado en los países desarrollados, pero bajo en los demás	Es más adecuada para una **estrategia de estímulo de la oferta**
Promoción de ventas	Prácticamente sin información	No se aplica	Mucho	Bajo y se paga solo, a medida que se compra el producto	La promoción a consumidores requiere una **estrategia de estímulo de la demanda;** la promoción comercial requiere una **estrategia de estímulo de la oferta**
Relaciones públicas	Mucha información	Mucha	Poco	Muy bajo o nada	Respalda las estrategias de estímulo **de la demanda** y **de la oferta**

conciencia. También de las investigaciones se han obtenido conocimientos importantes sobre si una empresa alcanza sus objetivos de distribución.

La clave de las decisiones de promoción

NOTA CLAVE

¿Cómo determina el experto de marketing los detalles de su programa de promoción?

Cuando tiene que materializar un pronóstico de ventas, ¿cómo determina el experto de marketing los detalles de su programa de promoción?, ¿cuánto presupuesto necesita?, ¿en qué medios debe gastarlo?, ¿qué función cumplen las ventas personales?, ¿cómo se saca el mayor provecho de internet?, ¿conviene emitir cupones o hacer promoción entre las industrias?, ¿qué tal regalar muestras para que la gente pruebe?, ¿debe buscar publicidad mediante actividades de relaciones públicas? En esta parte del capítulo abordaremos estas preguntas prácticas.

Cómo tomar decisiones sobre publicidad

Las decisiones sobre publicidad son un campo difícil que se complica todavía más por los cambios en el contexto general. Entre los grandes cambios sociales y económicos se cuenta la modificación de la unidad familiar (menos integrantes, más padres o madres solteras y familias de dos ingresos), lo que alivia las presiones por adherirse a los valores familiares tradicionales, da más opciones de formas de vida y aumenta las necesidades básicas de un hogar; el aumento de la escolaridad acentúa la demanda de información más significativa sobre los productos; una población adulta con mayores ingresos que los otros segmentos, así como la expansión de los medios, con su notable incremento en el número de opciones (entre las que se cuentan las



últimas: internet y el surgimiento de la *world wide web*) en las que las compañías pueden anunciarse, hacer demostraciones, responder preguntas y hasta vender sus productos.

Tomar decisiones de marketing consiste en determinar objetivos y presupuestos, escoger qué medios y vehículos emplear y con qué frecuencia, resolver cuál será el mensaje y cómo presentarlo, así como analizar la eficacia del programa de publicidad. A continuación nos ocuparemos de esos temas.

Establecer los objetivos de la publicidad Los objetivos de la promoción son importantes al trazar el plan de promoción integrada. Se derivan de los objetivos y la estrategia de marketing de la empresa y se centran en comunicar al público cierta información sobre la compañía y sus productos. Son parte de la elaboración del plan de promoción, el cual, a su vez, facilita las decisiones a muchas personas, dentro y fuera de la compañía. Los objetivos de promoción son la base para evaluar el programa de publicidad cuando esté completo.

Los objetivos de publicidad deben guardar alguna relación con las opiniones o las conductas. Muchas veces, la mejor manera de evaluar los resultados es medir el *proceso* en el que se cumplen los objetivos deseados. De aquí el empleo de modelos de jerarquía de los efectos, en los que los compradores pasan por una serie de etapas (conciencia, comprensión, convicción y acción) rumbo a la meta final, que es la adquisición del producto.[8] Si conoce las etapas de los modelos, el experto en marketing fija mejor sus objetivos de publicidad. Así, si muchos compradores potenciales están al tanto del producto *y también* de sus ventajas, pero no están convencidos de que sea exclusivo, un objetivo de la publicidad sería demostrar la superioridad del producto para fomentar esa convicción.

Otra ventaja de tomar la jerarquía de las comunicaciones como la base para determinar los objetivos de la publicidad es que se puede medir la proporción de clientes posibles en cada etapa. Esto significa que los objetivos de publicidad puedan fijarse en cifras con respecto a un periodo y a propósito de un segmento definido del público.

Así, al determinar estos objetivos, muchas veces medidos como cambios de opinión, se puede saber exactamente qué se quiere cumplir con la publicidad, lo que proporciona a la agencia especializada y a quienes toman decisiones sobre los medios y crean los anuncios, la guía que necesitan para desempeñar su trabajo. En el contexto de las compañías grandes, donde la publicidad tiene presupuestos de millones de dólares, se hace investigación de mercados para verificar que la publicidad cumple lo que se pretende, como veremos más adelante. Determinar objetivos metódicos de publicidad posibilita esta evaluación.

NOTA CLAVE

Al determinar estos objetivos, muchas veces medidos como cambios de opinión, se puede saber exactamente qué se quiere cumplir con la publicidad, lo cual proporciona a la agencia especializada y a quienes toman decisiones sobre los medios y crean los anuncios, la guía que necesitan para desempeñar su trabajo.

Establecer presupuestos de publicidad y elección de medios Calcular los presupuestos y elegir los medios de un programa de publicidad se reduce, a fin de cuentas, a tomar decisiones sobre el **alcance** del mensaje que se entrega al público y la **frecuencia** con que lo hace, trátese de anuncios en radio y televisión, cintillos en internet (*banners*), impresos en periódicos y revistas, correo directo u otros medios. Así, los publicistas tienen que escoger alguna combinación de *alcance* y *frecuencia* para lograr sus objetivos publicitarios. El alcance se define como el total de individuos u hogares que reciben por lo menos un anuncio en cierto periodo (por lo regular cuatro semanas). El término se utiliza para referirse a un solo medio (como un programa particular de televisión) o un esquema de medios que abarca varios canales. El alcance se expresa como porcentaje del segmento del público; por ejemplo, si el segmento era de 100 000 personas y el esquema de medios llegó a 70 000, el alcance fue de 70%. De ordinario, los costos aumentan proporcionalmente cuando se quieren alcances mayores.

Tomar el alcance y la frecuencia para decidir sobre los medios plantea algunos problemas. El primero es definir el segmento buscado y correlacionarlo con los públicos alcanzados por diversos medios. Más adelante estudiaremos estas dificultades. El segundo problema consiste en definir la exposición: ¿es la situación de estar expuesto a un mensaje o se trata de leer un anuncio impreso, mirar un comercial de televisión o escuchar un anuncio de radio? Es difícil

medir la exposición, como sea que la definamos. Tercero, no todos los que están expuestos representan el mismo valor para el anunciante y muchos ni siquiera son compradores potenciales. Cuarto, ¿cómo se ponderan las exposiciones sucesivas?, ¿la segunda exposición vale más que la tercera?, ¿cuánto más?, ¿cuánto tiempo debe pasar entre exposiciones?

Con las medidas de alcance y frecuencia se prepara el programa de publicidad, el cual determina los costos totales de este rubro. Al calcular los costos de un programa, los planeadores de medios simplifican su tarea utilizando **puntos brutos de preferencia** (PBP), que se calculan al multiplicar el alcance por el promedio de la frecuencia. Si suponemos un alcance de 70% y un promedio de cuatro de la frecuencia deseada, el número de PBP sería 280. Al multiplicar esta cifra por el costo estimado por PBP, se calcula el costo del programa propuesto de medios. En la ilustración 14.5 se proporciona el método, paso a paso, para determinar el presupuesto de la publicidad para una nueva marca de vino afrutado. En este ejemplo se ilustra también el empleo del método por objetivos y tareas para calcular un presupuesto de publicidad.

En la ilustración también se contempla que para preparar el presupuesto de medios hay que postular varias premisas sobre los montos deseados de alcance y frecuencia. ¿En qué se fundamentan tales premisas? En la práctica, los ejecutivos en marketing aprovechan su experiencia para determinar el alcance y la frecuencia que necesitan para llegar a ciertos resultados. Así, al preparar los planes de promoción, aprovechan su experiencia, la de compañeros o la de expertos, como una agencia de publicidad, con la finalidad de determinar las sumas del presupuesto o de compra de medios que requieren para cumplir un objetivo.

NOTA CLAVE

Para preparar el presupuesto de medios hay que postular varias premisas sobre los montos deseados de alcance y frecuencia. ¿En qué se fundamentan tales premisas?

Los costos por anunciarse en varios medios se investigan en diversas fuentes. Por lo regular, un medio publicitario ofrece a sus posibles anunciantes un **certificado de audiencia**, en el que se especifica la naturaleza y las dimensiones del público al que llega, además de los costos de

Ilustración 14.5

EJEMPLO HIPOTÉTICO DE UN PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD PARA UNA MARCA NUEVA DE VINO AFRUTADO

1. Se señala una meta de participación en el mercado. Al final del primer año, alcanzar una participación de 15% sobre la estimación de 40 millones de cajas de vino para este mercado, que se espera que aumente 10 millones de cajas por año en los próximos años. Para alcanzar este objetivo de seis millones de cajas se pretende atraer a los que compran por primera vez vinos afrutados y estimular a los consumidores para que cambien de marca. Se supone que hay 10 millones de bebedores de vinos afrutados y que se suman cada año 2.5 millones. Se calcula que se necesitan dos millones de consumidores para alcanzar una participación de 15%.

2(a). Se determina el porcentaje del segmento del público que debe hacerse consciente de la nueva marca para incitarlo a hacer la prueba y alcanzar una tasa de consumo repetido (tres botellas o más), con la finalidad de atraer dos millones de consumidores. La agencia calcula que 40% de los que prueban una botella de la nueva marca se convertirán en consumidores permanentes. Esto significa que deben probar el producto cinco millones de personas. La agencia también supone que 75% de los que conocen el producto van a probarlo. Esto se traduce en la necesidad de hacer conscientes de la marca a 6.67 millones, o alrededor de 53% de los 12.5 millones de clientes actuales y potenciales.

2(b). Se determina cuántas impresiones se necesitan para alcanzar un nivel de conciencia de 53% seguido de la prueba y compra repetida. Para conseguir esto, la agencia calcula que se necesitarán, en promedio, 35 impresiones para cada uno de los 12.5 millones de individuos del segmento del público (menos de una por semana). Así, el total de impresiones requeridas es de 35 × 12.5 millones = 437.5 millones.

2(c). Se determina el número de puntos brutos de preferencia (PBP)* que se necesitan. De acuerdo con el alcance y la repetición que se quieren (35), se supone que hacen falta 3 500 PBP.

3. Se determina el costo de los 3 500 PBP. La agencia calcula un costo promedio por PBP de 4 000 dólares; por consiguiente, el presupuesto de publicidad en medios sería de 14 millones de dólares. A esta cantidad hay que sumar los costos de la producción de los anuncios y la investigación de mercado.

*Los PBP se calculan multiplicando el *alcance* por la *frecuencia* promedio. El *alcance* se refiere a los individuos (o bien hogares) expuestos a un programa de publicidad durante cierto periodo. El alcance mide el público, sin duplicar, expuesto a un programa de medios y se expresa como porcentaje del segmento del público. La *frecuencia* es una medida de las veces que, en promedio, una persona u hogar recibe una medida de publicidad. Así, es una medida de la repetición.

sus anuncios. Esta última cifra se expresa como **costo por millar** de impresiones (una impresión es una persona expuesta al anuncio una vez). Se abrevia CPM y sirve para hacer comparaciones entre medios. Varias fuentes industriales compilan esta información y la ponen a disposición de los posibles anunciantes para que tracen sus planes de promoción. En la ilustración 14.6 se anotan varias fuentes y su dirección electrónica. Casi todas las bibliotecas de negocios tienen ejemplares de estas publicaciones o de otras semejantes.

Medios tradicionales De los cuatro principales medios de comunicación masiva, la televisión en cadena y cable tiene la participación más grande en Estados Unidos, 32%, seguida por la publicidad en periódicos, 27%.[9] El marketing directo aumenta en todo el mundo; por ejemplo, este sector creció en el Reino Unido 10% en 2001, a pesar de que se redujo el gasto publicitario en los otros medios.[10] Varios medios de internet y correo electrónico han quitado participación en el mercado a estos medios tradicionales. Cada medio, ofrece ventajas peculiares al anunciante, pero tiene también sus limitaciones.



La **televisión** es mejor para comunicar imágenes y símbolos, porque puede ejemplificar el uso del producto y las reacciones de los consumidores. Es un medio particularmente bueno para vender un producto de mercados populares. Tiene un alcance enorme. Por ejemplo, en Estados Unidos casi todos los hogares tienen un aparato de televisión (98% tienen un aparato y casi dos tercios tienen dos o más). En este mismo país, el programa promedio de horario estelar llega a 10 millones de hogares a un costo promedio de nueve dólares por millar. Los programas populares atraen espectadores en más de 30 millones de hogares. La televisión por cable ha tenido un crecimiento tan acelerado que cubre más de dos tercios de todos los hogares: casi 70 millones. La penetración de la televisión por cable no es tan grande en los países de Europa, pero la televisión por satélite gana popularidad y la publicidad en los canales gratuitos al aire llega a todos los hogares con televisión.

La **radio** es menos llamativa que la televisión, pero es económica y permite dirigirse a públicos particulares (grupos étnicos, adolescentes, ancianos). La publicidad en radio (que es barata si se compara con la de televisión y periódicos) presenta el problema de que por lo general alcanza a las personas cuando realizan otra actividad: trabajar, manejar o caminar. Muchas veces se emplea para reforzar la publicidad en televisión.

Ilustración 14.6

FUENTES GENERALES DE INFORMACIÓN SOBRE PÚBLICOS Y PREFERENCIAS DE MEDIOS

Fuente	Direcciones electrónicas	Descripción
Standard Rate and Data Service (SRDS)	www.srds.com	Proporciona información e índices de audiencia de medios estadounidenses: televisión, radio, periódicos, revistas (generales y comerciales) y correo directo.
BPA International	www.bpai.com	Proporciona información de circulación y tráfico de periódicos, revistas (generales y comerciales), exposiciones comerciales, sitios electrónicos, bases de datos industriales y medios de comunicación inalámbrica en 25 países.
DMPlaza	www.dmplaza.com	Proporciona información de internet relacionada con el sector del marketing directo, incluye proveedores y productos y servicios de atención a clientes.
A.C. Nielsen	www.nielsenmedia.com	Proporciona, gratuitamente, datos de índices de audiencia y tráfico en Estados Unidos de televisión abierta, televisión por cable y sitios electrónicos, basada en muestras de propietarios que informan sus hábitos de ver televisión y de navegación en la red.

Los **medios impresos** son más participativos que los de difusión. Los lectores escogen qué anuncios quieren leer y dedican a su lectura el tiempo que les place. Así, los impresos son eficaces para comunicar información detallada sobre un producto, esto es muy importante para los productos industriales y bienes de consumo de mayor participación.

Muchos géneros de revistas se basan en el carácter de sus contenidos y el alcance de su cobertura geográfica (local, regional o nacional). También se clasifican por sus lectores y van de las publicaciones de interés general (*The Economist, Newsweek*) a las muy especializadas, como las dedicadas a deportes (fútbol, golf, tenis), pasatiempos (jardinería, numismática, antigüedades), grupos étnicos (hispanos), grupos de edad (adolescentes, ancianos), sexos (mujeres que trabajan) y finanzas (oportunidades de inversión). En los últimos años, las revistas más enfocadas en segmentos de mercado han ganado circulación a expensas de las publicaciones generales más grandes.

La publicidad en periódicos consiste principalmente en ventas y anuncios clasificados, aunque son un medio importante para los anunciantes nacionales que quieren comunicar hechos sobre sus productos.

Los **medios publicitarios en exteriores, de exhibición y complementarios** abarcan una tipología muy variada.[11] Enseguida comentamos brevemente las tres categorías.

- **Publicidad en exteriores.** Los anuncios espectaculares (*billboards*) son los medios más notables. Su forma y tamaño varía mucho, lo mismo que su colocación. Se incluyen también los anuncios electrónicos, que presentan mensajes en movimiento e imágenes a color. Otros medios en exteriores son los paraderos, terminales y aeropuertos; vehículos en circulación (dentro y fuera), como taxis, autobuses y tranvías; estadios deportivos (muchos llevan el nombre y el logo de un anunciante prominente); parquímetros, teléfonos públicos y centros de compras.[12]
- **Exhibición.** Esta categoría está dominada por los materiales de presentación en las tiendas, como letreros, cintillos, imágenes en los carros y anuncios electrónicos en pantallas interiores.[13] Las exhibiciones y exposiciones comerciales son las favoritas de muchos agentes de marketing de negocio a negocio.
- **Complementarios.** Los principales medios de esta categoría son los directorios y secciones amarillas (tanto impresos como en línea).

En el capítulo 13 (sobre las decisiones de distribución) hablamos del **marketing directo en medios publicitarios**. En el caso de los productos de consumo, este método recurre al correo directo (incluyendo catálogos y marketing por internet), televisión, radio e impresos con un número gratuito. A pesar de los costos elevados (por exposición) y de las tasas de respuesta de entre 1 y 2%, la selectividad del correo directo ha permitido a algunas compañías cosechar utilidades sustanciales.

Nuevos medios Entre las mayores dificultades que enfrentan actualmente los anunciantes, está cómo sacar el mejor provecho de las oportunidades que ofrecen los nuevos medios que se han desarrollado por los adelantos en las tecnologías de cómputo y de comunicaciones. En el capítulo 15 nos extenderemos en estas dificultades, cuando examinemos la gama de opciones estratégicas en la era de internet. Aquí vamos a centrarnos en internet y otros nuevos medios como canales de comunicación, en los que los progresos obligan a los anunciantes a repensar sobre cómo gastan sus presupuestos de publicidad.

A finales de 1998 (que en términos de internet fue hace "milenios"), J. William Gurley, empresario capitalista y escritor de una columna de la revista *Fortune*, predijo que las tecnologías de internet revolucionarían la publicidad, básicamente porque es posible medir el rendimiento de los anuncios en ese medio. "En internet, un anunciante puede medir cuántas personas ven su anuncio y también cuántas 'hacen clic' en ese anuncio para obtener más información en la propia página del anunciante. En posesión de estos datos, el anunciante no tiene que sentirse satisfecho con anuncios que no atraen clientes. A diferencia del que contrata un anuncio en prensa o televisión (y como en el marketing directo), puede pagar sólo por los mensajes que llegan al público más receptivo."[14]



NOTA CLAVE

"En internet, un anunciante [...] no tiene que sentirse satisfecho con anuncios que no atraen clientes. A diferencia del que contrata un anuncio en prensa o televisión (y como en el marketing directo), puede pagar sólo por los mensajes que llegan al público más receptivo."

El pronóstico de Gurley empieza a hacerse realidad, en la medida en que despegan las compras por internet. Con la ayuda de las últimas innovaciones de software, los anunciantes pueden medir no sólo cuántos clientes abren un enlace sobre un cintillo (*banner*), sino que también pueden determinar qué clientes compran en línea, cuánto compran y qué márgenes dejó cada venta. Desde un ángulo más tradicional, los anunciantes también pueden valerse de internet para fomentar la imagen de una marca de empresas virtuales y materiales.

Los **sitios en internet**, casi tan *de rigueur* para toda compañía actual como tener una máquina de fax, son una forma económica de ofrecer información detallada sobre toda la línea de productos, además de información de interés para inversionistas y, por desgracia, para la competencia. Los sitios en internet también son buenos medios para establecer relaciones personalizadas con los clientes, porque les da un lugar al que es fácil llegar para obtener información, de día o de noche, y porque ofrece la posibilidad de canalizar mensajes de correo electrónico que podrían ser de interés.



Los **cintillos** (*banners*) son otra forma de anuncios en internet. Incluyen también botones de selección, textos con enlaces, ventanas emergentes y las variedades que se inventan periódicamente y que pueden colocarse en los portales electrónicos o en otros sitios. En muchos casos, los anunciantes pueden decidir cómo quieren pagar estos anuncios. Se paga por colocarlos cierto tiempo, como un espectacular en una calle. Se paga un costo por millar de impresiones (CPM), como en los medios tradicionales impresos y electrónicos. Se paga por las veces que se activa el enlace o se paga únicamente cuando el cliente compra, con lo que se materializa la predicción de Gurley en 1998.

Las compañías que quieren llegar a clientes que investigan sus productos navegando compran **búsquedas de palabras clave** por ejemplo, si se anota en el popular motor de búsqueda Google el nombre de este libro y su autor (*Administración de marketing,* Mullins), aparece una página que incorpora anuncios de varias empresas de marketing, entre ellas Claritas, que ofrece experiencia en investigación de mercados. Estas inserciones pueden comprarse a través de otras compañías, como Overture.

Los **acuerdos con portales**, en los cuales los vendedores pagan a los portales de internet por posiciones privilegiadas o exclusivas en sus sitios electrónicos, pueden significarles una ventaja competitiva, dado que mejoran la probabilidad de que su propio sitio en su sector económico o categoría de productos sea el primero que encuentren los clientes en la red. Estos acuerdos son muy populares entre los vendedores en línea, como los sitios de viajes, subastas y otros servicios. Una visita rápida a la página principal de America Online (aol.com) deja en claro quién le pagó por el mejor espacio en su portal tan frecuentado.

El **correo electrónico** también crece rápidamente como nuevo medio de publicidad. Se presta especialmente bien para establecer una relación personal con los clientes. Lo mejor del correo electrónico, desde el punto de vista del anunciante, es que es casi gratuito. Ahora muchas líneas aéreas envían actualizaciones semanales por correo electrónico sobre tarifas baratas de fin de semana, para los clientes que se inscriben a este servicio. El martes o miércoles se hacen a los viajeros ofertas de precios bajos para los vuelos que las compañías tienen que llenar. Quienes están en posición de tomarse en ese momento unas vacaciones breves aprecian las oportunidades que brinda el servicio y a las aerolíneas les conviene tener un modo de ocupar unos asientos que de otro modo se irían vacíos, sin obligarse a hacer descuentos en sus tarifas para todo el público. Sin embargo, como dice Seth Godin en su libro *Permission Marketing,* los considerables beneficios que se alcanzan en el marketing por correo electrónico sólo funcionan cuando el cliente *da su autorización* para que se le envíen mensajes comerciales. En el caso contrario, el sistema se inundaría de mensajes indeseables hasta el punto de que se paralizaría.[15]

Si bien en la superficie los nuevos medios parecen muy distintos que los medios tradicionales (radio, televisión y prensa), la lógica con que se planean sus funciones en los programas de promoción no es distinta. El examen del alcance, frecuencia y costo (medido éste por mil impresiones o visitas o clics en internet) sirve para comparar sus valores respectivos y con los medios tradicionales. Otra medida, el **costo por adquisición**, es útil para la publicidad en internet que

PERSPECTIVA ÉTICA 14.1
Problemas éticos del marketing en los nuevos medios

En los primeros días de la red, los consumidores se sentían preocupados sobre si era seguro transmitir el número de tarjeta de crédito para comprar algo a un comerciante de internet. Estas preocupaciones han quedado prácticamente de lado, pues se ha visto que las compras electrónicas no son más arriesgadas que comprar en los lugares tradicionales. Las mayores inquietudes de ahora tienen que ver con la privacidad y el uso inautorizado de información sobre los clientes, que luego se materializa en mensajes indeseados de correo electrónico o en la vigilancia inaceptable de la compras que realiza una persona en internet. Muchos sitios en internet, incluyendo los de tiendas virtuales como Amazon.com, insertan las llamadas *cookies* en la computadora de sus clientes para registrar sus preferencias de compras y mejorar su servicio, como el sistema de pedido One-Click® de Amazon. Cuando un cliente repetido entra en la página de Amazon.com, el sitio sabe quién es, le ofrece recomendaciones de libros que acaso le gusten y le permite comprar con oprimir solamente un botón. Ahora bien, estos beneficios para los compradores tienen el costo de que Amazon debe poder registrar su comportamiento y averiguar cosas sobre ellos que acaso no quisieran que la compañía supiese. Si Amazon vende esta información a terceros, las preocupaciones son mayores. Más aún, Amazon puede enviar a sus clientes mensajes electrónicos en los que anuncia promociones, como cuando agrega a su oferta nuevas categorías de mercancía.

Los consumidores tienen la opción de entrar o salir de las listas de distribución de correo, pero no siempre es evidente ni fácil la manera de hacerlo. Se han despertado preocupaciones semejantes conforme se intensifica el uso publicitario de los teléfonos celulares. ¿Cuántos de nosotros queremos recibir por el teléfono mensajes inesperados sobre almuerzos rebajados? En última instancia, lo probable es que se legisle sobre la forma de recopilar información de los consumidores y sobre la forma en que puedan utilizarla los vendedores de internet y otros medios, aunque las leyes variarán en cada país. Dado el alcance mundial de la red, ¿esto significa que los expertos en marketing en línea tendrán que adherirse a las leyes más restrictivas? Está lejos la solución de todos estos problemas éticos. Además, es de creer que los nuevos adelantos tecnológicos planteen problemas que no hemos visto hasta ahora.

da por resultado compras concretas de los clientes, lo cual es un modelo bien conocido en el sector del marketing directo. En la medida en que puede medirse el rendimiento de los nuevos medios (¿cuántos clientes más van a comer a un restaurante entre semana luego de poner un anuncio y cuál fue el costo de cada uno?), los expertos en marketing tienen un acicate para aprovechar todo su potencial económico.

El rápido crecimiento de todos estos nuevos medios ha suscitado varios problemas éticos que los profesionales del marketing han de resolver: la seguridad de las transacciones en la red, la privacidad y el envío de mensajes de correo basura, o *spam*, a clientes que no los quieren. En el recuadro "Perspectiva ética 14.1" se comentan estos temas.

Desarrollo de una estrategia creativa La estrategia creativa surge de las decisiones sobre la dirección y el posicionamiento del producto, aunadas con lo que se debe cumplir con la publicidad. Con esta información debe concebirse la idea más persuasiva para comunicar los principales beneficios de un producto. De aquí se extrae la declaración de la estrategia, que a menudo se llama *plataforma publicitaria* (vea en la ilustración 14.7 el contenido de ese documento). Decidir cuál es la principal idea o tema es la esencia de la estrategia creativa, puesto que dicta la naturaleza y el alcance de los mensajes que, en conjunto, forman una campaña publicitaria y explaya las decisiones de posicionamiento que se hayan tomado, como vimos en el capítulo 9.

NOTA CLAVE

Decidir cuál es la principal idea o tema es la esencia de la estrategia creativa.

Diseñar comunicaciones de marketing creativas y eficaces, lo mismo para medios tradicionales que para nuevos, es una tarea que exige creatividad y conocimientos especiales. Redactores, directores artísticos y otros que saben ejercer este oficio valen su peso en oro, porque en todos los medios hay muchos anuncios inservibles. Queda muy lejos de las intenciones de este libro explorar la mejor manera de crear estos mensajes; sin embargo, diremos que los temas que conciernen a la gestión del empeño creativo son las decisiones sobre la **propuesta única de venta** que va a hacerse (sobre la base del posicionamiento que se quiere para el producto), la **fuente**

Ilustración 14.7

Contenido de la plataforma publicitaria

- Tema o problema básico que aborda la publicidad
- Objetivo de la publicidad
- Audiencia pretendida
- Principal idea de venta o beneficios fundamentales
- Declaración de la estrategia creativa (tema de la campaña, llamamientos y técnica de ejecución)
- Información de apoyo

Fuente: George E. Belch y Michael A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion,* Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1996, p. 278. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies.

Ilustración 14.8

Herramientas para tomar decisiones de marketing y de promoción

Herramienta o servicio	Paquetes de software, venta	Funciones
Software para escribir mensajes-gancho y lemas	Headliner® de The Namestormers, www.namestormers.com	Utiliza bases de datos de frases hechas, giros idiomáticos, títulos y expresiones para que el usuario cree ganchos, lemas y otras frases promocionales.
Software para compra de medios	Strata Buy Management System de Strata Agency Services, www.stratag.com	Realiza análisis, planeación y compra de anuncios de televisión y radio, cable local y nacional, cadenas de televisión y medios impresos, de acuerdo con los objetivos de alcance y frecuencia del usuario.
Servicios para reunir, depurar y limpiar datos para las campañas de marketing directo	datawash.com	Elimina registros duplicados y obsoletos, corrige abreviaturas y ortografía.
Software para administrar la publicidad cooperativa y los programas de promoción del sector	Co-opLink™ de Co-op Communications, www.coopcom.com	Ofrece supervisión en la red de los fondos cooperativos de publicidad y de otras actividades de promoción comercial.

del mensaje (¿debe transmitirlo un locutor de la compañía o una celebridad?), la naturaleza de la **atracción** incluida en el mensaje: ¿debe ser racional, emocional o los dos?, ¿debe comparar el producto con los productos de la competencia?, ¿debe recurrir al temor, el humor o la música? Las buenas estrategias creativas contienen por lo menos una **atracción emocional** y no sólo comunican el mensaje deseado, sino que también consiguen llamar la **atención** y el **interés** de su segmento de público, a pesar de que el entorno publicitario está atiborrado. Algunos anuncios tienen hasta un **llamado a actuar**, en el que se le pide al cliente que haga algo (como llamar a un número gratuito, pegar un cupón o conectarse a un sitio en internet). En la ilustración 14.8 se señalan las herramientas de software con que trabajan los expertos para tomar decisiones publicitarias y promocionales (como las de creatividad, medios y marketing directo).

Al crear los mensajes publicitarios se presentan problemas éticos, de moralidad, buen gusto, valores de las comunidades y veracidad (o engaño) en la publicidad. En el recuadro “Perspectiva ética 14.2” se comentan estos problemas.

Medición de los resultados de la publicidad La administración debe saber en qué medida el público deseado recibió, entendió y creyó el mensaje, así como qué efecto tuvo en su comportamiento (probó el producto, lo volvió a comprar). La prueba del mensaje (del texto) analiza las opciones de presentación al segmento del público. Aquí dividimos en dos nuestra

PERSPECTIVA ÉTICA 14.2
Problemas éticos de la publicidad

Para muchos, la cuestión ética consiste en algo más que saber si la publicidad es engañosa. Más bien, consideran que el problema moral está en saber si los anunciantes tienen el derecho de incitar la compra de un producto que puede ser nocivo para algunos individuos; por ejemplo, la venta de tabaco y licores en general y, en particular, a jóvenes y ciertos grupos minoritarios. Seagram's decidió dar por concluida la vieja costumbre de su sector de no anunciarse en televisión. Las mayores cadenas televisivas se negarán a aceptar anuncios de licores, pero probablemente los acepten algunas de sus afiliadas.

Uno de los ámbitos más polémicos de la publicidad dirigida a niños, sobre todo en televisión, es que los niños de dos a 11 años ven en promedio 26 horas por semana. Los críticos dicen que la publicidad de juguetes despierta esperanzas irrazonables, que se alienta a los niños a que coman comidas dañinas (cereales azucarados) y que los efectos de largo plazo de la televisión pueden ser nocivos para los valores, ideas y conductas de los niños (en particular a propósito de la violencia). Suecia y Canadá prohíben toda publicidad dirigida a niños, Francia y Japón limitan el uso de caricaturas en tal publicidad y las principales cadenas transmisoras tienen normas estrictas con respecto a los anuncios infantiles. En Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio ha adoptado una postura mucho menos enérgica sobre la materia.

En Estados Unidos, tanto el Gobierno federal como diversos grupos sectoriales han tratado de regular y controlar la publicidad engañosa. Para que un anuncio sea declarado ilegal, debe tener el potencial de engañar a un número significativo de consumidores en cuanto a los hechos que conciernen a la decisión de compra. Sin embargo, en muchos casos es difícil detectar el engaño por los métodos sutiles que sigue. Complica la aplicación de la ley el hecho de que los anunciantes tienen el derecho legal de hacer *publicidad exagerada,* que consiste en hacer afirmaciones subjetivas para promover un producto (el "mejor" o "más grande"). Muchos piensan que como la función de la publicidad es ofrecer información pertinente para decidir una compra, debería prohibirse esta publicidad exagerada.

El engaño también se da por medio de montajes que alteran un producto o situación para sacar una fotografía vívida (se usa puré de papa para representar helado, porque éste se funde bajo los reflectores). La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos ha dictaminado que los montajes son legales siempre que no falseen la representación de las características de un producto, pero algunos opositores a la publicidad dicen que muchas son equívocas.

En los últimos años han aumentado los avales y testimonios sobre productos y servicios. ¿Pero esas personas de verdad usan los productos o son "pistoleros a sueldo"? Aunque la Comisión Federal de Comercio dicta reglas para estos anuncios, muchos tienen el potencial de engañar.

La revelación parcial de los atributos de un producto es otra forma de confundir a los consumidores. Un ejemplo es cuando en un anuncio se habla de poco contenido de colesterol, pero no se indica la cantidad de grasas que contiene el producto.

exposición: las pruebas hechas *antes* de difundir ampliamente el mensaje y las pruebas hechas *después* de que el mensaje pasa por los medios indicados.

Pruebas previas Ninguna prueba previa de un mensaje puede simular con exactitud las condiciones de exposición ni los efectos a largo plazo de la repetición en un grupo particular del público. Sin embargo, hay varias maneras de indagar la eficacia de un mensaje, como las siguientes:

- Se insertan en revistas simuladas **pruebas de reconocimiento** de anuncios impresos y se pide a los participantes que lean lo que les interese. Al terminar, se les pide que "reproduzcan" los anuncios que recuerden. También se les formulan preguntas sobre la credibilidad del anuncio y el uso del producto. Con los resultados, los investigadores determinan la medida en que se comunicó un mensaje y alcanzó los objetivos del comunicador. Por desgracia, las puntuaciones de recuerdo son más un reflejo de la popularidad de una marca que del contenido del mensaje.
- Las **pruebas de ventas**, que realizan empresas de investigación comercial como BehaviorScan, miden los efectos de los anuncios comerciales de televisión mediante grupos de consumidores formados en varias ciudades pequeñas. Los miembros de los grupos registran electrónicamente sus compras en los lectores ópticos de las cajas registradoras gracias a unas tarjetas de identificación especiales. BehaviorScan puede insertar comerciales de televisión de prueba en programas de televisión en los hogares de los grupos. Eligen muestras de hogares de acuerdo con sus antecedentes de hábitos de compras. Así, el grupo de consumidores se convierte en una fuente única de hábitos

de compra y de ver televisión, con lo que aumenta su valor. Como es posible mostrar otros anuncios a muestras equivalentes al mismo tiempo, se puede medir el efecto en las ventas de una prueba de mensajes en comparación con otra, estudiando los datos reales de las compras.

Pruebas posteriores Es difícil medir los efectos de un mensaje publicitario después de haberlo difundido, porque se confunden los resultados con los efectos de los medios utilizados, la frecuencia con que el público recibió el mensaje y otros factores, como las actividades de la competencia y hasta el estado del tiempo. Las pruebas que se hacen *después* del mensaje miden la eficacia de toda la campaña publicitaria. Nosotros veremos aquí sólo las pruebas *posteriores* aplicadas para medir los efectos de los mensajes. Así, por ejemplo, la agencia de publicidad de BMW informó que una investigación de consumidores demostró que éstos recibían el mensaje correcto, a saber, que un BMW es dinámico, pero también cómodo y asequible.

Los publicistas diseñan pruebas *posteriores* de varias maneras, todas referidas a la memoria del sujeto, lo que plantea la cuestión de cuándo, después de transmitir el mensaje, deben hacerse las mediciones. Asimismo, una prueba que se basa en una sola ocasión de medida no refleja el aprendizaje que se da con las exposiciones repetidas.

- Las **pruebas de reconocimiento** son el método de investigación posterior más popular para los medios impresos. Los publicistas diseñan las pruebas para medir el grado en que se detecta y lee el mensaje publicitario. Trabajadores de campo entrevistan a las personas que dicen que han leído cierto número de una revista. Cada entrevistado hojea el ejemplar y señala qué vio y qué leyó. Cuando dice que vio un anuncio, el entrevistador le pregunta qué partes leyó. El entrevistador inicia la entrevista en un lugar cualquiera de la revista, así que las calificaciones no sufren el efecto de la fatiga del sujeto.
- Las **pruebas de recuerdo** son otra manera común de medir la eficacia de un mensaje publicitario, en particular un anuncio de televisión después de su transmisión. Por lo regular se ayuda a los entrevistados a recordar. Los entrevistadores les muestran una lista de marcas y anunciantes presentados y les preguntan cuáles han visto últimamente. A continuación, les piden que recapitulen los anuncios.

Desde hace mucho tiempo este sector ha suscitado dudas sobre si las pruebas de recuerdo y reconocimiento arrojan medidas adecuadas del recuerdo en cuestión. Otras maneras *a posteriori* de medir la eficacia de un mensaje son las pruebas de venta, como las que se aplican para investigar productos nuevos, cuestionarios (por ejemplo, cuando se canjean cupones o cuando se dispone de un teléfono gratuito para hacer pedidos) y medidas del cambio de opinión. Estas últimas son medidas, que se toman *antes y después,* del grado en que una marca posee ciertos atributos notables.

Cuando los objetivos de una campaña publicitaria consisten en aumentar el paso de clientes, las ventas, la participación en el mercado u otros resultados tangibles y mesurables, deben tomarse medidas para evaluar la eficacia de la publicidad. Estas medidas (incluyendo el costo por adquisición al ganar un cliente nuevo y el costo por pedido en términos absolutos o porcentaje de ventas) se emplean en el marketing directo y en muchos nuevos contextos de marketing en internet. Pero debe tenerse cuidado, pues otros factores del mercado y la competencia (el producto en sí, su precio y distribución, el estado del tiempo o las actividades de la competencia) también deben haber influido en los resultados que se miden. No es raro echarle la culpa a la publicidad por un rendimiento inaceptable de las ventas que en realidad se debió a otras causas.

NOTA CLAVE

No es raro echarle la culpa a la publicidad por un rendimiento inaceptable de las ventas que en realidad se debió a otras causas.

Medios internacionales Los últimos adelantos en los medios han impulsado la publicidad mundial. En la televisión, CNN llega a 140 millones de hogares, de los cuales 81 están fuera de Estados Unidos, y la cadena MTV de Viacom calcula que su público mundial es de 250 millones, sólo 25% en Estados Unidos. ESPN y NBC también tienen amplios públicos internacionales.[16] En Europa, el número de canales se ha duplicado en 10 años y casi todos se pagan



con publicidad. Se espera que China e India sean los mercados de mayor crecimiento para la publicidad televisiva en el futuro inmediato.[17]

La necesidad de producir campañas publicitarias menos caras que tengan un alcance efectivo ha impuesto el empleo creciente de medios novedosos en Europa.[18] En el Reino Unido se aprovechan las notas del supermercado, los boletos de los autobuses y las tarjetas telefónicas. PolyGram ha promovido sus nuevos discos al reverso de los boletos de autobús, al tiempo que Image Promotions insertó cupones al reverso de las notas del supermercado. Virgin Atlantic Airways, France Telecom y British Telecommunications se han anunciado en tarjetas telefónicas. Otros medios relativamente nuevos son taxis y autobuses pintados con anuncios (dentro y fuera) y televisión de respuesta directa en las terminales de las cajas de los supermercados.



Toma de decisiones sobre ventas personales

La publicidad es uno de los dos elementos principales de la mezcla de promoción, como vimos en la ilustración 14.3. Ahora pasamos al segundo elemento importante, las ventas personales. Como se aprecia en la sección superior de la ilustración 14.9, planear un programa de ventas comprende cuatro grupos de decisiones. En primer lugar, el equipo de ventas debe **organizarse** para distribuir el esfuerzo de la mejor manera. Segundo, hay que establecer **políticas de manejo de cuentas**, para que sirvan como guía sobre cómo abordar, convencer y atender a diversos tipos de clientes. Tercero, hay que tomar decisiones de **despliegue** para definir territorios y distribuir a los vendedores. Cuarto, deben determinarse expectativas de desempeño (**cuotas**) de cada representante de ventas de acuerdo con la demanda que se pronostica para su territorio. Cuando estos cuatro aspectos del programa de ventas están bien planeados y se comunican claramente, el personal de ventas entiende las exigencias de su trabajo y la función que deben representar para cumplir con la estrategia de la empresa. Entender mejor sirve también para que los vendedores alcancen el desempeño esperado.

El espacio de este texto no nos permite profundizar en estas decisiones. Para el lector interesado en mayores detalles hay numerosos libros sobre administración de equipos de ventas en los que se tratan estos temas por extenso.[19] Pero queremos tocar algunos puntos estratégicos clave que los gerentes de marketing deben considerar cuando planean un programa o trazan un plan de marketing: ciclo de ventas, organización de las actividades de ventas en los mercados mundiales y gestión del servicio a clientes, una actividad en la que la nueva tecnología tiene el potencial de influir notablemente, para bien y para mal.

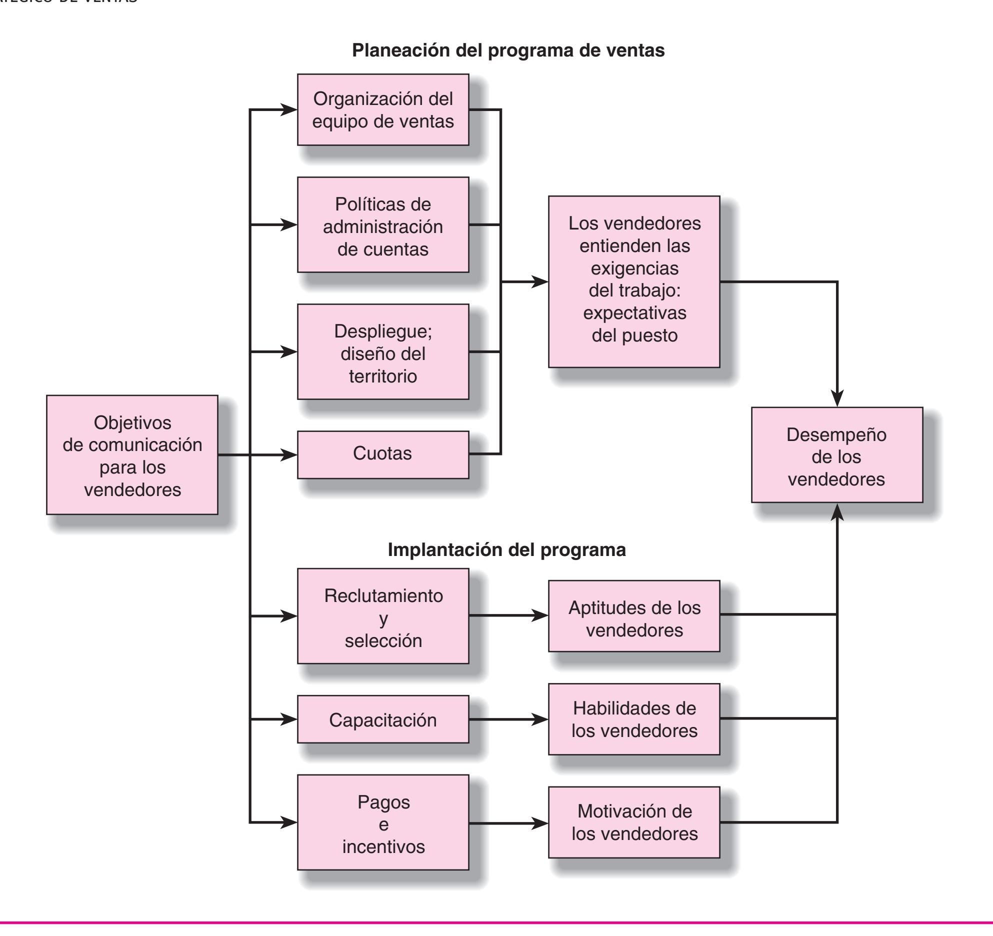
El ciclo de ventas El ciclo de ventas se refiere a la duración (expresada en días de calendario y en número de visitas de ventas) que se requiere para hablar con quienes toman las decisiones y convencerlos de que prueben el producto, quizá al principio en forma limitada, y luego a que lo adopten por completo. Como vimos en el capítulo 6, en muchas ventas de empresa a empresa, en las decisiones de compra influyen muchos individuos de una organización. Hay que ponerse en contacto con cada uno, en ocasiones más de una vez. En algunas compañías, los ciclos anuales del presupuesto significan que el periodo de compras se abre en ciertas épocas del año. Planear el programa de ventas y determinar cuántos y cuáles vendedores se necesitan para hacer el trabajo requiere entender bien la duración del ciclo de ventas, el número de visitas que probablemente se requieran para cerrar una venta y el carácter de la tarea de ventas del momento.

Organización de las actividades de ventas en los mercados mundiales

A medida que las empresas amplían sus actividades de marketing y ventas a otros países, deben tomar decisiones cruciales sobre cómo organizar sus ventas fuera de sus propias fronteras.

Ilustración 14.9

Ejecución del programa estratégico de ventas



Nota clave

Como es obvio, la globalización complica el diseño organizacional de una empresa; pero las preguntas básicas que hay que responder son las mismas que en los mercados nacionales.



Como es obvio, la globalización complica el diseño organizacional de una empresa; pero las preguntas básicas que hay que responder son las mismas que en los mercados nacionales. En primer lugar, ¿debe confiar la empresa en agentes independientes que representen sus intereses en el mercado foráneo o debe contratar a sus propios vendedores? Si la empresa decide establecer en el extranjero su propia subsidiaria u oficina de ventas con un equipo suyo, la segunda pregunta se refiere a la estructura horizontal de este equipo de ventas: ¿debe organizarse por región, línea de productos, tipo de cliente o de qué manera?

En una encuesta a 14 grandes corporaciones multinacionales se examinaron sus prácticas de administración de ventas en 135 subsidiarias ubicadas en 45 países.[20] Los resultados indican que aproximadamente 25% de estas subsidiarias recurren a agentes independientes, ya solos, ya junto con vendedores internos. Es un porcentaje un poco menor que el habitual en el mercado interno de Estados Unidos, en el que alrededor de un tercio de todas las empresas tienen representantes de ventas. Sin embargo, los agentes se contratan más en los mercados en desarrollo que en los países más desarrollados, y en los mercados en que el volumen de ventas es más bien bajo.

Ciertos factores sectoriales se relacionan también con la elección entre agentes independientes y vendedores de la compañía. Las empresas que venden productos complejos de alta tecnología, como computadoras y productos farmacéuticos, propenden mucho más a tener un equipo propio de ventas. Dados los grandes conocimientos sobre el producto y el servicio posventa que

se requieren para colocar estos artículos tecnológicos, es más deseable que las compañías empleen a sus propios vendedores. Con ello, controlan mejor las actividades de marketing y ventas dedicadas a sus productos y reducen los costos de sus transacciones.

Ligeramente más de la mitad (51.5%) de las subsidiarias entrevistadas informaron que organizan sus actividades de venta en un país por región. El resto tiene estructuras más especializadas, con vendedores asignados a productos específicos o tipos de clientes. Como se imaginará por lo dicho, las subsidiarias se inclinan más a organizar estructuras especializadas cuando venden productos relativamente complejos, cuando sus líneas de productos son extensas, cuando operan en mercados muy desarrollados y cuando sus volúmenes de ventas son cuantiosos.

La globalización complica la organización del equipo de ventas, pero las empresas resuelven los problemas de organización en los mercados internacionales de la misma manera que hacen en sus países. Las situaciones y estrategias que influyen en las decisiones sobre organización de las empresas parecen ser similares en los dos mercados y dichos factores parecen afectar las elecciones de organización de modos equivalentes tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales.

Servicio a clientes: una función de ventas personales cada vez más importante

A medida que las economías de los países desarrollados están más dominadas por las empresas de servicios, se ha incrementado la importancia del servicio a clientes. Incluso en las empresas actuales de manufactura, la intensa competencia, a veces de parte de proveedores de bajo costo, ha hecho que un servicio a clientes competente y atento sea un punto de diferenciación para las compañías que quieren proporcionar soluciones completas a sus clientes. Así, tal como los gerentes de marketing deben tomar decisiones sobre la mejor manera de dirigir a su equipo de ventas, también deben decidir cuál es la mejor manera de prestar el servicio que requieren los clientes. ¿Cuántas veces ha llamado a un proveedor de televisión por cable, al banco o hasta la propia compañía telefónica, y ha tenido que navegar por interminables grabaciones con instrucciones? Para que al final del recorrido, lo dejen esperando. ¿Es esa una manera de ganarse clientes leales en el largo plazo?

Administrar el servicio a clientes es una parte importante de la dirección de la función de ventas personales. Cada vez es más frecuente que la responsabilidad del servicio a clientes y las ventas "exteriores" se unan en los organigramas de las compañías, de modo que las dos funciones operan de consuno para atender a los clientes de manera eficaz y eficiente, antes y después de la venta. Administrar el servicio a clientes significa reflexionar en los objetivos de la empresa sobre su servicio antes de la venta y en agregar nuevos objetivos de servicio posventa, junto con el personal y las estrategias para cumplirlos. Ya no es suficiente colocar empleados en los teléfonos y pedirles que ayuden a los clientes lo mejor que puedan. Ahora, sistemas complejos permiten identificar a los clientes cuando llaman, así que los representantes del servicio tienen en la punta de los dedos la información de sus cuentas, además de conocimientos detallados sobre los productos, para responder las preguntas de los clientes, todo electrónicamente.

NOTA CLAVE

Administrar el servicio a clientes significa reflexionar en los objetivos de la empresa sobre su servicio antes de la venta y en agregar nuevos objetivos de servicio posventa.

En la sección siguiente vamos a comentar cómo la tecnología moderna ha cambiado la manera en que se practica el servicio a clientes. En la actualidad, las compañías pueden situar los modernos **centros de llamadas** en varios husos horarios, siguiendo al sol. Las llamadas se hacen a un único número que las canaliza automáticamente al centro activo. Gracias también a la tecnología es posible situar los centros en lugares como India, que ofrecen costos bajos y acceso a numerosos trabajadores calificados.[21]

Tecnología para mejorar el desempeño de ventas y de servicio a clientes[22]

Las compañías que están interesadas en mejorar sus ventas personales, la gerencia de ventas y el servicio a clientes recurren a la ayuda de las últimas tecnologías de cómputo. En los párrafos que siguen y en la ilustración 14.10 se explican la **automatización de la fuerza de ventas**, **el software de administración de contactos**, **el software de centros de llamadas** y otras herramientas de apoyo a las decisiones.

Una de las primeras empresas en el campo fue Siebel Systems, Inc.[23] Siebel, con ingresos de $2 000 millones de dólares en 2001, y otras compañías venden software para manejar ventas de campo y telefónicas y centros de llamadas, así como funciones relacionadas de marketing en las compañías grandes. Con este software, los representantes de ventas en campo pueden consultar cuentas, posibles compradores e inventarios, ya desde una PC en la oficina, ya con una portátil mientras se desplazan. El último software para centros de llamadas permite a los representantes de servicios a clientes ver el historial de la cuentas de los clientes mientras hablan con ellos y les da lineamientos para que resuelvan los problemas más comunes de los clientes.



Otras compañías, como Kana Communications, Inc.,[24] ofrece software para dirigir las operaciones de servicio a clientes por correo electrónico. Entre los clientes de Kana se encuentran eBay y Lycos, además de otras empresas virtuales de consumidor a consumidor (C2C) y de empresa a consumidor (B2C). El empleo de este software ya reporta cuantiosos dividendos a algunas compañías. Las empresas también aplican otras herramientas de software, como los sistemas de plática para ponerse en contacto con los clientes que necesitan ayuda para sus compras en línea.[25]

Todas estas innovaciones apenas comienzan a mejorar la eficiencia y eficacia del personal de ventas internas y externas y servicio a clientes. No obstante, si no se tiene cuidado, algunas de esas herramientas favorecen la eficiencia a costa de la eficacia. Las historias de horror acerca de horas interminables esperando a los representantes de servicio en los centros de llamadas o de lista tras lista de teclas que hay que apretar para obtener la información automática que uno quiere, no son la mejor vía para satisfacer a los clientes. Los gerentes de marketing inteligentes evalúan con esmero las necesidades de compensar un aspecto y otro. Pero algo es cierto, dado que estas tecnologías avanzan: cualquiera que sea el tamaño de la compañía, vender con un teléfono, un coche de la compañía, una tarjeta de viajero frecuente y un par de zapatos bien aguantadores se ha vuelto reliquia del pasado.

Ilustración 14.10

SOFTWARE DE APOYO A LAS DECISIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS PERSONALES Y DE EQUIPOS DE VENTAS

Herramienta	Paquete de software	Funciones
Software de administración de clientes	ACT, de Interact Commerce Corporation, en www.act.com Goldmine, que se consigue (junto con más software de gerencia de ventas) en www.sales-tools.com	Mantiene listas de clientes (direcciones, teléfonos y otra información particular de los clientes, como su cumpleaños) y organiza registros de contactos anteriores y otra información pertinente sobre los clientes.
Software de diseño de compensación de ventas	$alescom, de www.salesforcecompensation.com	Sirve para calcular planes de salario base e incentivos, para cualquier puesto con derecho a incentivos.
Software de administración de relaciones con los clientes	Entice!, de www.multiactive.com	Integra ventas, marketing y servicio a clientes con comercio electrónico y telefonía inalámbrica, para aplicaciones de marketing tradicionales y en línea.

Reclutamiento, capacitación y pago a los vendedores: las claves del desempeño de ventas

No hay ninguna garantía de que ni siquiera un plan de ventas muy bien diseñado y claramente comunicado se desarrolle como debe. La buena puesta en marcha requiere que todos los integrantes del equipo de ventas tengan la capacidad y las ganas de satisfacer las expectativas de la dirección. Así, como se ve en la parte inferior de la ilustración 14.9, implantar un programa de ventas requiere otras tres acciones: en primer lugar, la administración debe **reclutar y seleccionar** a los vendedores apropiados con las aptitudes para desempeñar las actividades del trabajo. En segundo lugar, debe ofrecer la **capacitación** suficiente para que todos los vendedores tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar su trabajo. Por último, la administración debe diseñar un atractivo paquete de **pago y otras remuneraciones de incentivos** para motivar a los vendedores y que empeñen el esfuerzo necesario para tener un buen rendimiento. Para una exposición más detallada de estos elementos fundamentales de la puesta en marcha del programa de ventas, consulte un texto de dirección de equipos de ventas.[26]

Evaluación y control del desempeño de ventas para alcanzar los resultados previstos

Los gerentes reúnen y evalúan la información sobre el desempeño de sus vendedores y comparan estos datos con los objetivos y pronósticos del plan para determinar el rendimiento de estos empleados. La finalidad es parecida a la de gobernar un barco en el mar. Al determinar la posición del barco con respecto a su destino, el capitán sabe cómo se comporta su nave y hace las correcciones necesarias si se salió del rumbo.

Las compañías aplican tres métodos principales para supervisar al equipo de ventas, así como evaluar y controlar su desempeño.

1. **Análisis de ventas.** Los gerentes supervisan el volumen de ventas de cada vendedor. Además, desglosan las cifras de ventas por territorios, por cada producto de la línea y por tipos de clientes. Comparan los resultados con los pronósticos y cuotas del plan de ventas de la compañía para saber qué vendedores trabajan bien y qué ajustes se necesitan.
2. **Análisis de costos.** Los gerentes vigilan también los costos de las actividades de ventas, como gastos de viajes y entretenimientos. Los gerentes examinan estas cifras por vendedor, distrito, cliente y producto. Sin embargo, este análisis plantea algunas graves dificultades técnicas sobre cómo asignar ciertos costos, por ejemplo los administrativos o los indirectos. Cuando este procedimiento se combina con el análisis de ventas, los gerentes están en posición de evaluar la rentabilidad de sus territorios, productos y clientes.
3. **Análisis de conductas.** Cuando el volumen de ventas o la rentabilidad de un territorio queda por debajo de lo esperado, a veces los gerentes no están seguros de cuáles hayan sido las causas. Quizá el vendedor de un territorio no se esfuerza bastante o dedica su empeño a actividades equivocadas. O los resultados desalentadores se deben a factores que están fuera del control de ese vendedor, como malas condiciones económicas o mucha competencia en el territorio. Para entender mejor la causa y tener una mejor base con que aplicar los remedios, muchos gerentes creen que es necesario supervisar y evaluar el comportamiento real del vendedor, así como los resultados de ese comportamiento. Recopilan mucha información para este análisis a partir de los informes de actividades y visitas de ventas que entregan los vendedores. Además, algunas empresas recurren a escalas de calificación, observaciones de campo y calificaciones de los supervisores para compilar la información que necesitan.

Muchos de estos métodos se aplican igualmente bien a la evaluación y control de todos los programas de marketing, no sólo del equipo de ventas, examinaremos el tema con más detalles en el capítulo 19. Hasta aquí hemos comentado los dos elementos principales de la mezcla de

promoción: publicidad y ventas personales. Los otros dos elementos (promoción de ventas y relaciones públicas) desempeñan por lo regular funciones secundarias o de apoyo de uno o de ambos elementos pricipales. Sin embargo, en algunos casos, sobre todo en las compañías que se encuentran en la primera etapa y su presupuesto de marketing es limitado, esas funciones llegan a ser más significativas.

Toma de decisiones sobre promoción de ventas

La American Marketing Association define la **promoción de ventas** como "las actividades de marketing, además de ventas personales, publicidad y propaganda, que estimulan las compras de los clientes y la eficacia de los distribuidores". Es común que las promociones de ventas ofrezcan un incentivo a los consumidores y revendedores para estimular la demanda de un producto en el corto plazo. Como vimos en el capítulo 13, la promoción de ventas puede ser de dos clases: promoción para consumidores (por lo regular como parte de una estrategia de estímulo de la demanda) y promoción comercial (dirigida a los miembros del canal y que casi siempre forma parte de una estrategia de estímulo de la oferta). En Estados Unidos se gasta más dinero en la promoción de ventas que en publicidad. Por ejemplo, Reebok lanzó una promoción paneuropea para sus nuevos zapatos A6 con mensajes de celulares y anuncios con música de los géneros hip-hop y *dance* en varios sitios en internet, entre ellos mp3.com y Yahoo.[27] Dicho en términos generales, los gastos de las promociones para consumidores se han quedado atrás en los últimos años (sobre todo los cupones) y son menores que las promociones comerciales.



Los ejecutivos de marketing siguen varias técnicas de promoción de ventas. Las principales son descuentos, premios, muestras, rebajas, concursos y sorteos y promociones comerciales. Las primeras cuatro las estudiamos en el capítulo 13, cuando hablamos de la fijación de precios. A continuación describimos las otras técnicas, que no se relacionan con los precios. Como era de esperarse, los descuentos hechos a las tiendas por los fabricantes representan los principales gastos de promoción. Más de la mitad de todos los artículos que se venden en los supermercados tienen un descuento.

- Las **muestras** han ganado importancia porque los expertos en marketing han descubierto mejores métodos de regalarlas a los segmentos deseados del mercado. En la actualidad, las promociones por medio de muestras tienen un diseño inteligente para que los compradores que las reciben las usen enseguida. Por ejemplo, Unilever reparte sus productos de higiene personal a los estudiantes al final de una sudorosa sesión de acondicionamiento físico y Starbucks regala muestras de sus bebidas de café helado, el Frappuccino, a los que se trasladan por Manhattan en las tardes sofocantes.[28]
- Los **concursos y sorteos** añaden interés a la venta de productos ordinarios. En un concurso comercial, los compradores compiten por premios con sus habilidades. Los concursos piden una prueba de compra para participar o tienen una forma de inscripción que sólo reparte un distribuidor. Los esquemas populares de concursos son dar nombre a los productos nuevos o encontrar nuevos usos para productos viejos, como en Estados Unidos el famoso concurso *Bake-off* de la comercializadora de harinas para pasteles Pillsbury. Por su parte, los sorteos distribuyen premios al azar y en muchos países no se puede pedir una prueba de compra como condición para participar. Sin embargo, es poco lo que hacen por fomentar la imagen de la marca y a veces ocultan al producto. Hace poco, varias compañías han iniciado concursos a través de mensajes en teléfonos celulares, en los que los usuarios envían un mensaje de texto con el código que está impreso en los productos participantes (por ejemplo, McDonald's en el Reino Unido para coincidir con el lanzamiento de la nueva película de Disney *Monsters Inc.*[29]



- Los fabricantes hacen **promociones comerciales** para estimular a los revendedores a mejorar su desempeño de varias maneras, como concursos e incentivos para los vendedores, capacitación del equipo de ventas de un distribuidor y publicidad conjunta y subsidios para las promociones realizadas dentro de las tiendas, que son las más importantes. En el capítulo 13 estudiamos la función motivadora de las promociones para los integrantes de los canales de distribución.

Como en el caso de la publicidad, el diseño del programa y presupuesto de la promoción de ventas consiste en elegir sus clases y aprovechar la experiencia para predecir cuál será la

Nota clave

La promoción de ventas es menos arriesgada que la publicidad. A los expertos en marketing también les gusta, porque es fácil medir el rendimiento.

tasa probable de respuesta. A diferencia de la publicidad, en la que se gasta mucho dinero con pocas certezas de cosechar ingresos significativos, muchas promociones de ventas requieren que los clientes compren cuando hacen válido el incentivo. Esta característica de liquidarse solos es peculiar de los cupones y las rebajas, por ejemplo, y de los descuentos a tiendas que surten o exhiben un nuevo producto. En este sentido, la promoción de ventas es menos arriesgada que la publicidad. A los expertos en marketing también les gusta, porque es fácil medir el rendimiento. En consecuencia, y debido igualmente a la escasez de recursos en las compañías pequeñas y a las presiones sobre la administración en las grandes compañías anónimas por entregar pronto ganancias constantes, la promoción de ventas acumula una parte creciente del presupuesto total de promoción en muchas empresas.

Decisiones sobre las relaciones públicas

Las relaciones públicas tienen muchos aplicaciones. Una que a veces se ignora es su potencial de vender productos nuevos, sean bienes o servicios. En Estados Unidos, durante la temporada navideña de 1996 un publicista de Tyco Toys envío un *Elmo hazme cosquillas* (un personaje de peluche de *Plaza Sésamo*) al hijo de un popular locutor de televisión y a varios productores del programa. El juguete cobró éxito instantáneo y fue el más popular de la temporada al grado de que varias tiendas del país vendieron todas sus existencias en cuestión de minutos. Tyco pensaba que vendería 400 000 muñecos, pero barrió con sus existencias de un millón y calculó que pudo haber vendido dos millones.[30]

Las relaciones públicas tienen varias ventajas exclusivas (vea la ilustración 14.4). Es creíble; casi todas las personas piensan que los medios de comunicación de masas no tienen motivos para transmitir información favorable sobre un producto si no es verdad. Así, las relaciones públicas refuerzan la campaña publicitaria de la empresa porque aumentan la conciencia y la credibilidad de lo que afirman de su producto. Esta propaganda también facilita a los vendedores ofrecer el producto. Además, es barata en cuanto que hay pocos costos mediáticos. La mayor desventaja es que se trata de publicidad que queda fuera del control de la compañía, no nada más en cuanto a si se difundiera un boletín, sino también en cuanto a lo que se dice, en última instancia, acerca de la compañía y el producto.

Nota clave

La mayor desventaja es que se trata de publicidad que queda fuera del control de la compañía.

Desde luego, los medios no están para dar publicidad gratuita a los ejecutivos de marketing. Sólo lo hacen cuando creen que algo es digno de notar porque es nuevo, diferente o cuenta una historia interesante sobre una persona u organización de la localidad. Como no se incurre en costos por dejar que los medios escojan y difundan publicidad, es fácil hacer el presupuesto de relaciones públicas —solamente para que el personal de soporte administre los esfuerzos—, aunque muchas empresas optan por contratar agencias especializadas de relaciones públicas para que manejen su trato con los medios. Las tarifas por estas actividades se negocian y es fácil incorporarlas al presupuesto, pero otro asunto es si determinadas actividades de relaciones públicas arrojan los resultados que se esperan. Desafortunadamente, la mayor parte de las empresas de relaciones públicas no están dispuestas a aceptar encargos en los que se les pague por su rendimiento.

A través de las relaciones públicas las empresas se comunican con diversos grupos, como consumidores (información sobre productos nuevos), la comunidad financiera y accionistas (acrecentamiento de la rentabilidad de la compañía), la comunidad (la empresa es buen ciudadano corporativo), candidatos a empleados (es un buen lugar para trabajar), los empleados actuales (para enorgullecerse de la compañía) y los proveedores (es una buena compañía para trabar relaciones duraderas). Esta lista de grupos indica que la publicidad cumple diversos objetivos entre ellos. Estos objetivos van desde aumentar la conciencia de la compañía y sus productos hasta estimular una respuesta, como inscribirse a un boletín gratuito. Así, las relaciones públicas desempeñan una función importante en el establecimiento de un programa de comunicación integrada de marketing.

Las empresas también se valen de las relaciones públicas para enfrentar una conmoción inesperada. Así fue con la campaña de relaciones públicas que emprendió Johnson & Johnson

en Estados Unidos cuando siete personas murieron con cápsulas de Tylenol envenenadas. En parte por su respuesta de relaciones públicas responsable y bien articulada, Johnson & Johnson logró restaurar la confianza en la compañía y en su marca Tylenol. Está por verse si Bridgestone/Firestone tiene la misma fortuna de recuperar en el largo plazo la confianza en sus llantas y su servicio a clientes, luego de que tuvo que retirar del mercado volúmenes masivos en el verano de 2000 (vea la "Perspectiva ética 11.1" del capítulo 11). Muchos comentaristas piensan por ahora que su manejo del retiro no estuvo a la altura del manejo de la crisis del Tylenol en Johnson & Johnson.

PARA ANÁLISIS

- Los gerentes de marketing de la mayor parte de las compañías deben tomar decisiones estratégicas sobre si dan preponderancia a la publicidad o a las ventas personales en su mezcla de promoción. Identificar las circunstancias estratégicas (vea la ilustración 14.3) da una guía para estas decisiones.
- No es tarea fácil conseguir que se perciban y comprendan las comunicaciones de marketing de cualquier clase y en cualquier medio. Muchos anuncios y otros comunicados no cumplen con sus objetivos. Seguir las indicaciones de este capítulo servirá para aminorar los riesgos.
- Comprender bien el segmento de mercado de la empresa es crucial para planear y poner en marcha un buen programa de promoción. Sin estos conocimientos, es probable que se desperdicie el dinero.
- Muchas actividades de comunicación de marketing no se pueden evaluar fácilmente. Fijar objetivos claros y mensurables aligera esta evaluación.
- Se pronostica que los medios nuevos, como internet, correo electrónico y telefonía celular van a revolucionar el gasto en anuncios porque es posible medir directamente sus resultados, como en los programas de marketing directo.
- En compañías de todos los tamaños, la tecnología cumplirá una función cada vez más importante para administrar las ventas y el servicio a clientes con eficacia y eficiencia. Sin embargo, debe tenerse cuidado para no sacrificar la eficacia en aras de la eficiencia.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar las herramientas analíticas y los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. "Plug and Play", *The Economist*, 24 de julio de 1999, p. 61.

2. Mark Vernon, "Integration of Media Content: The Key to Long Term Commercial Success", *Financial Times*, 19 de junio de 2002, p. 5.

3. William F. Arens, *Contemporary Advertising* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1996), pp. 198-203.

4. "2000 Marketing Fact Book", *Marketing News*, 3 de julio de 2000, p. 13.

5. Un estudio sobre artículos domésticos empacados arrojó muchas dudas acerca de si aumentar los presupuestos de publicidad más que la competencia incrementa las ventas. Vea Leonard Lodish, Magia Abraham, Stuart Kalmensen, Jeanne Levelsberger, Berth Lubetin, Bruce Richardson y Mary Ellen Stevens, "How TV Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable TV Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1995, p. 125.

6. John y Julian Simon, "Advertising and Economies of Scale: Critical Comments on the Evidence", *Journal of Industrial Consumers*, diciembre de 1983, pp. 229-241.

7. James Schroer, "Ad Spending: Growing Market Share", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1990, pp. 44-48.

8. Este modelo fue propuesto por Russell H. Colley en *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (Nueva York: Association of National Advertisers, 1961).

9. "No Surprise: Total Ad Spending Down 9.8% for 2001, Compared to Results in 2000, According to CMR", *Business Wire*, 6 de marzo de 2002.

10. Robert McLuhan, "Direct Marketing Bucks Slowdown—Below-the-Line Thrived in 2001 Despite Tough Conditions that Put...", *Brand Republic*, 5 de julio de 2002.

11. La estructura de esta sección sigue la que usó William F. Arens en su libro *Contemporary Advertising* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1996), capítulo 14.

12. Para una exposición de estadios y vehículos con publicidad, vea William Spain, "For Stadiums the Game's the Dome Name", *Advertising Age*, 4 de marzo de 1996, p. 52, y Douglas Blackmon, "New Ad Vehicles: Police Cars, School Bus, Garage Truck", *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 1996, p. B1.

13. Ellen Newborne, "Brand Names Could Power On-Line Shopping Carts", *USA Today*, 19 de febrero de 1996, p. B1.

14. J. William Gurley, "How the Web Will Warp Advertising", *Fortune*, 9 de noviembre de 1998, pp. 119-120.

15. Seth Godin, *Permission Marketing* (Nueva York: Simon and Schuster, 1999).

16. Todd Pruzan, "Global Media", *Advertising Age International*, 16 de enero de 1995, pp. 1-18.

17. "TV Advertising in India China Poised for Fastest Growth", en *Financial Express*, 23 de junio de 2002.

18. Basado en un artículo de Allyson L. Steward-Alden, "Creative New Media in Europe Here to Stay?", en *Marketing News*, 3 de junio de 1996, p. 15.

19. Vea, por ejemplo, Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 5a. ed., 1997).

20. John S. Hill y Richard R. Still, "Organizing the Overseas Sales Force: How Multinationals Do It", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, primavera de 1990, pp. 57-66.

21. "Financial Express—WNS to Expand Ops, Plans to Open a Call Centre Down South", *Financial Express*, 7 de enero de 2003; Jim O'Rourke, "News—IT Jobs Go Overseas for Lower Pay Rates", *Sun Herald*, 29 de diciembre de 2002.

22. Esta sección toma información contenida en un informe especial de *Business Week*, 21 de febrero de 2000, que incluye los artículos de Jay Greene, "Salesforce.com: An Ant at the Picnic", "A Guide to Customer Management Software" y "The Davids and Goliaths of Customer Service Software Square Off".

23. Para más detalles, vea el portal de internet de Siebel, http://www.siebel.com.

24. Kana Communications, http://www.kana.com.

25. Neiman Marcus añadió un espacio de charla a su sitio de internet para que los clientes no tuvieran que marcar el teléfono cuando tuvieran una pregunta. Ann Bednarz, "Retaliers Poised for Seasonal Sales Rush", *Network World*, 16 de diciembre de 2002.

26. Vea, por ejemplo, Churchill, Ford y Walker, *Sales Force Management.*

27. Peter Crush, "Reebok Builds Email and SMS Database", *Brand Republic*, 15 de enero de 2003.

28. Geoggrey A. Fowler, "Points of Sweat, Point of Thirst Marketing Offers Freebies When They Are Most Needed", *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2001, p. B1.

29. "The Book of List—The 10 Best SMS Campaigns", *Brand Republic*, 20 de diciembre de 2002.

30. Joseph Pereira, "Toy Story: How Shrewd Marketing Made Elmo a Hit", *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 1996, p. B1.

SECCIÓN CUATRO

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE MARKETING PARA SITUACIONES ESPECIALES

CAPÍTULO QUINCE

Estrategias de marketing para la nueva economía

Una chocolatera endulza la red[1]

¿QUÉ SE REGALA en Navidad a la persona que lo tiene todo? Chocolates, por supuesto. ¿Pero en estos días quién tiene tiempo de lidiar entre multitudes navideñas en busca de los chocolates perfectos? Thorntons, un chocolatero de tradición, con más de 500 tiendas propias y concesionadas en todo el Reino Unido, tiene una respuesta en línea. Además, el sitio electrónico de Thorntons, en www.thorntons.co.uk, no se limita a los chocolates. Como tiene muchas ideas de regalos, de chocolates, flores o peluches, a presentes, aquellos que más se embrollan al escoger pueden hacer todas sus compras en un solo lugar.

Thorntons se conecta

Después de algunos experimentos en internet durante 1997 y 1998, en 1999 Thorntons decidió formalizar sus actividades en línea. Pidió a la empresa de diseño de red Clockworx que preparara un sitio con el que la venerable chocolatera lograra que su estrategia de internet fuera una parte central de su crecimiento. En febrero de 1999 se instituyó el servicio de entrega de regalos de Thorntons, para abrir otro canal de ventas que completara las omnipresentes tiendas y su operación de ventas por correo. A los pocos meses de labores se había hecho claro que tenía un gran potencial de crecimiento. “Fue necesario (y más barato) desarrollar cierto grado de integración con el sistema básico de pedidos —dijo el director general de Clockworx, Robin Edwards—. Como era un movimiento importante, lo aprovechamos para enriquecer la experiencia del cliente en su trato con la empresa. Este trabajo se basó en nuestras investigaciones continuas sobre qué hace que un visitante compre, que enfocamos en elementos como la facilidad de uso, confiabilidad de la marca, velocidad del sitio, diseño general y presentación de los productos en sí.”

Dulces recompensas

El sitio electrónico de Thorntons ha proporcionado muchas dulces recompensas a sus accionistas. Es un respaldo para el marketing normal y tradicional de la compañía. Dirige a los compradores a la ubicación de la tienda más cercana, con lo que aumenta el tránsito en las tiendas. Sin embargo, su mayor aportación es que estimuló el incremento de las ventas de la línea principal mediante ventas directas a los consumidores. En el año que terminó en junio de 2002, las ventas de comercio electrónico y pedidos por correo de Thorntons aumentaron 89% en relación con el año anterior hasta sumar 4.2 millones de libras, una cifra que representa más de un tercio del crecimiento total de la compañía de 158 a 163.8 millones de libras. ¿Cómo se logró? “La tasa de conversión [una medida clave de la eficacia del sitio] supera muchas veces 20%, mientras que muchos otros sitios de comercio electrónico a gran escala tienen de ordinario 1%” —menciona Edwards de Clockworx—. La revista *New Media Age* calificó el sitio de Thorntons como uno de los más veloces en la temporada de San Valentín de 2002, característica valiosa para consumidores presurosos. Su velocidad general y la rapidez de las transacciones alientan las

formation | Help | Investor Information | Contact us

Cortesía de Thorntons PLC

compras repetidas. El jefe de comercio electrónico de Thorntons, David McQueen-Johnston, dice que el sitio "seguirá siendo nuestro canal de ventas de incremento más acelerado", de modo que Thorntons es realmente una empresa de varios canales.

También se produjo otro beneficio importante, esto fue en las temporadas de alta demanda de dulces. Las ventas se incrementan mucho en la época de fiestas en que se dan regalos, como el día de San Valentín; el sitio ha servido para que tanto los clientes como la administración pasen por estas fechas altas con mayor facilidad y eficiencia. "Sin el sitio, nuestro centro de llamadas tendría el doble de tamaño —refiere McQueen-Johnston—. Trabajaríamos mucho en las temporadas altas. Como más de 50% de nuestras ventas diurnas de temporada se hacen por medio del sitio", los beneficios para la operación son tan notables como el incremento de los ingresos.

La experiencia de Thorntons con las ventas en línea destaca las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la nueva economía a empresas de larga trayectoria. Aunque es el confitero más conocido del Reino Unido, Thorntons no piensa en dormirse sobre sus laureles. Trátese de una caja de chocolates para San Valentín, un peluche para Navidad o regalos de las corporaciones para sus mejores clientes, las soluciones de Thorntons en el contexto de la nueva economía han hecho que sea más fácil regalar para los clientes ingleses. Y los chocolates son tan sabrosos como siempre.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 15

Como se desprende del ejemplo de Thorntons, las oportunidades que brindan internet y otros sectores de la nueva economía pueden transformar a empresas del viejo estilo y abrir posibilidades atractivas de crecimiento. Los directores de casi todas las compañías actuales, cuando menos, se preguntan qué deben hacer a propósito de internet, la aparición de nuevos medios y tecnologías de comunicación, del cable de banda ancha y la telefonía celular, así como de otros avances. Algunos dedican recursos cuantiosos con la esperanza de aventajar con respecto a estos nuevos adelantos. Pero la ruta óptima para atravesar el laberinto de la nueva economía está lejos de ser clara para la mayoría de las empresas.

Por consiguiente, en el capítulo 15 nos ocupamos de varias preguntas oportunas e importantes que deben formularse los gerentes y empresarios de las compañías actuales. ¿Necesita la compañía una estrategia para la nueva economía? ¿Los adelantos tecnológicos de la nueva economía representan oportunidades o amenazas? Lo más importante es cómo deben los ejecutivos en marketing diseñar estrategias para sacar provecho o defenderse del ritmo acelerado que es propio de la nueva economía: ¿qué funciones de marketing cumplen internet y otros avances tecnológicos recientes o futuros y cuáles deben preferirse?

NOTA CLAVE

¿Qué funciones de marketing cumplen internet y otros avances tecnológicos recientes o futuros y cuáles deben preferirse?

Empezamos por revisar varias tendencias que subrayan la importancia creciente de la internet y otros avances tecnológicos de la nueva economía. Después identificamos la clave de las ventajas y desventajas inherentes a los fenómenos de la nueva economía, pues toda empresa debe comprenderlos por completo. A continuación nos ocupamos de las funciones de marketing que las tecnologías de la nueva economía pueden desempeñar en las estrategias de marketing y articulamos una estructura básica para la toma de decisiones, para que de este modo, los gerentes decidan qué herramienta debe emplear su compañía, de entre la gama en aumento que ofrece la nueva economía: como la investigación de mercados a través de la red, la publicidad en los teléfonos celulares, envío de información digitalizada de bienes y servicios, también por la red. Por último, examinamos qué ha salido mal hasta la fecha en las empresas virtuales y señalamos algunos factores especiales para preparar ofertas comerciales exitosas para los mercados que se atienden en la nueva economía.

¿Toda empresa requiere de una estrategia para la nueva economía?

Nos guste o no, la **nueva economía** llegó para quedarse, a pesar de la ruina de las empresas virtuales al comenzar el milenio. ¿Qué significa esa expresión que se oye en todas partes? Con "nueva economía" entendemos los sectores que alimentan el desarrollo del comercio electrónico e internet o bien que tienen una participación significativa; que crean y venden hardware y software de cómputo, y que prestan servicios en el creciente espectro de las telecomunicaciones. Los participantes más conspicuos son las tiendas virtuales, como Amazon, los portales de la red, como Yahoo! y America Online, compañías como Cisco y 3Com, que fabrican buena parte del hardware para internet, empresas de software como Microsoft y de telecomunicaciones como AT&T, Vodafone e iMode —cuyas redes de comunicación transmiten voz y datos a través de redes cableadas, inalámbricas y satelitales— en Estados Unidos, Europa y Japón, respectivamente.



Ahora bien, muchas empresas de la vieja economía se dedican cada vez más a las tecnologías de la nueva economía. Tiendas tradicionales de mucha raigambre, como Gap y Wal-Mart, fábricas centenarias, grandes y pequeñas, cuyos sistemas de intercambio electrónico de datos son cruciales para su información o ventas, y empresas de servicio como la cadena de impresoras Kinko's, se dedican de un modo u otro a la nueva economía. En nuestros días, todas las compañías se preguntan si necesitan una estrategia de internet o cualquiera otra para la nueva economía.

NOTA CLAVE

Todas las compañías se preguntan si necesitan una estrategia de internet o cualquiera otra para la nueva economía.

Como cada vez más sectores de bienes de consumo y comerciales adoptan internet, la telefonía celular y otras tecnologías de la nueva economía, la pregunta anterior alcanza un tono imperioso. El aumento de las conexiones de banda ancha, que atienden a 18% de los usuarios de internet en Estados Unidos, 23% en Suecia y un asombroso 94% en Corea del Sur significa que se incrementa la viabilidad de nuevos servicios que dependan de la transferencia acelerada de datos.[2] Según Gartner, las conexiones de banda ancha, que transmiten datos a una velocidad mucho mayor que los módems ordinarios de 56 kbps, sumarán tres cuartas partes de los bienes y servicios por valor de 10 000 dólares que en promedio —siempre según ese autor— cada hogar estadounidense comprará en línea durante 2006.[3]

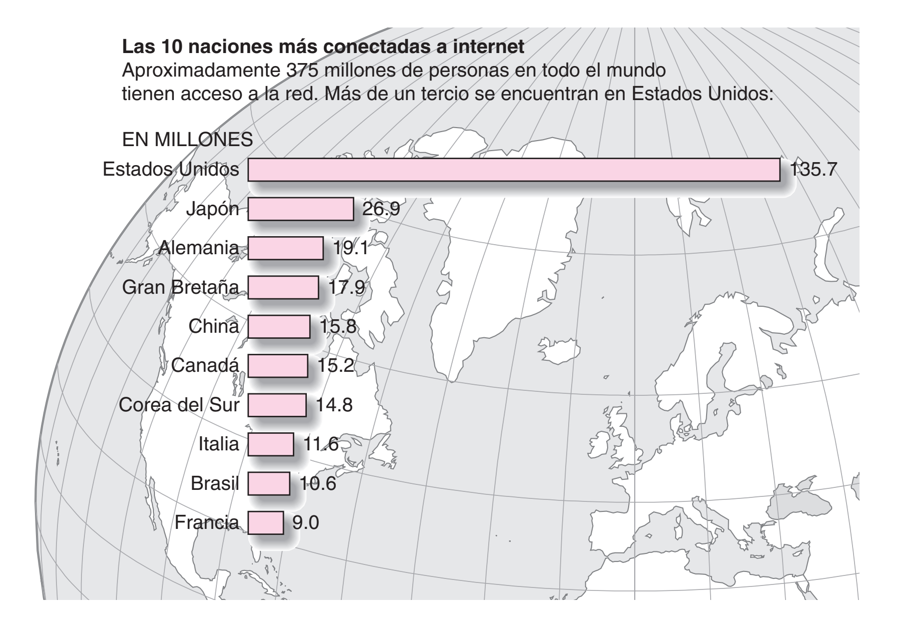
Además, la nueva economía no es un fenómeno exclusivo de Estados Unidos. En 2000, casi 400 millones de personas en todo el mundo tenían acceso a la red; apenas un tercio eran estadounidenses (vea la ilustración 15.1).[4] Los teléfonos celulares, prevalecientes sobre todo en Europa, en algunos países tienen una penetración de más de 100%. En 2003, gracias a las nuevas tecnologías los últimos celulares pueden recibir imágenes y anuncios, además de ofrecer a los usuarios acceso móvil a la red. La inclusión de las tecnologías de ubicación mundial por satélite (*global positioning satellite*, GPS) vuelve más enredosas las posibilidades, puesto que los vendedores sabrán *quiénes* somos y *dónde* estamos.

El gasto en línea también se incrementa. En ciertos rubros, como libros, música, artículos electrónicos y juguetes, las compras en línea sumaron hasta 23% de las ventas de las tiendas estadounidenses en 2002. Estas ventas en línea crecían por esas fechas de 30 a 40% al año, mientras que las ventas tradicionales tenían un crecimiento anual de 4%.[5] En la temporada navideña de 2002, los compradores estadounidenses gastaron 7 900 millones de dólares, 23% más que en la temporada del año anterior, incluso a pesar de que ese 2002 el periodo entre el Día de Acción de Gracias y la Navidad tuvo seis días menos.[6]

El mismo ritmo de crecimiento se aprecia en el comercio electrónico del tipo de **empresa a empresa** (B2B), que sumó en 1999 apenas 215 millones de dólares (sin contar los negocios realizados a través de los sistemas de intercambio electrónico de datos), de acuerdo con AMR Research, Inc., o sea 1.4% de todas las transacciones comerciales; pero se calculaba que para 2004 había tenido un incremento explosivo hasta llegar a 5 700 billones de dólares.

Ilustración 15.1

LAS 10 NACIONES MÁS CONECTADAS A INTERNET



Fuente: "Top 10 Countries in Internet Use", *Newsweek*, 2 de octubre de 2000, p. 74L.

¿Qué conclusión deben extraer de estas tendencias los expertos en marketing? A pesar de las altas y bajas en el valor de las acciones de las compañías de la nueva economía, a pesar de las dificultades que tienen muchas compañías B2B y de **empresa a consumidor** (B2C) para concebir modelos comerciales que de verdad ganen dinero[7] aun a pesar de la llamada *línea divisoria digital*, por la que algunos sectores de la población están mal representados en internet, todavía son enormes las posibilidades a largo plazo de hacer negocios en la nueva economía. La mayor aceptación del mercado en internet y otras tecnologías de la nueva economía, así como de sus ventajas inherentes, sugerirían que las empresas deben estudiar cómo las afectarán y cómo se pueden aprovechar de estas tecnologías nuevas (vea la ilustración 15.2). El ritmo acelerado de introducción de internet fuera de Estados Unidos revela que lo mismo puede decirse de muchos otros países desarrollados y en desarrollo.

NOTA CLAVE

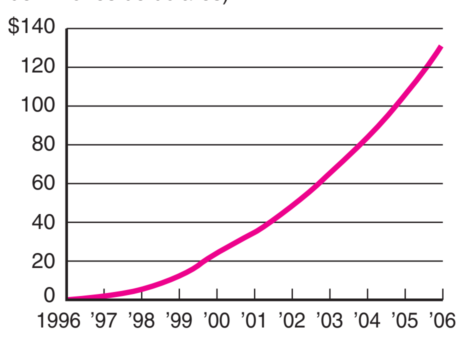
Las empresas deben estudiar cómo las afectarán y cómo se pueden aprovechar de estas tecnologías nuevas.

El resultado de tal estudio ha de ser el establecimiento de una estrategia propia para la nueva economía. Otro argumento para ello es el hecho de que sin duda los competidores van a crear y poner en marcha tales estrategias. Pero los expertos en marketing tienen que ser valientes: éstas son las buenas noticias. "A final de cuentas, los consumidores electrónicos y las empresas electrónicas no son tan diferentes de los compradores y vendedores de siempre. Por mucho, los compradores son pragmáticos, sean personas que quieren una camisa nueva o un gran fabricante de autos que requiere un nuevo proveedor de acero. El estilo electrónico gana cuando es más fácil, veloz y barato."[8] En la actualidad, los estudiantes de administración bien preparados llevan estos conocimientos, así como sus destrezas en la nueva economía, a las compañías que los contratan.

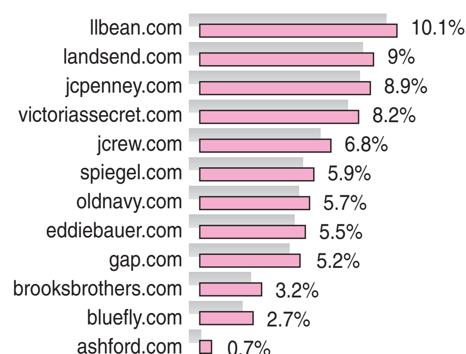
Ilustración 15.2

Conversión de visitantes en compradores de tiendas en línea

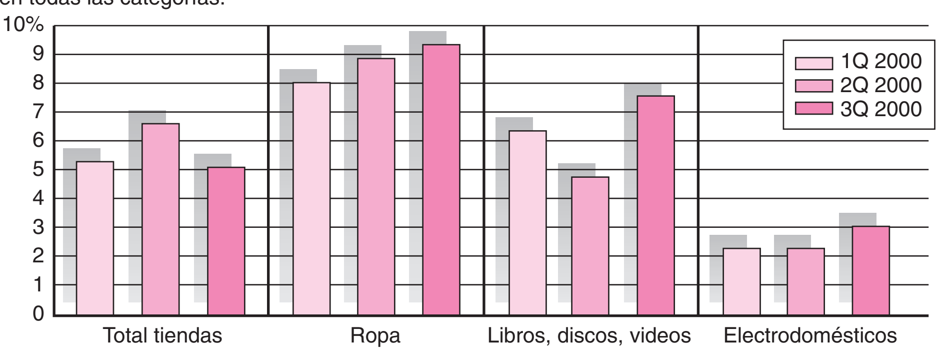
Grandes gastadores
Al tiempo que se proyecta que las ventas de las tiendas en línea crezcan (cifras en miles de millones de dólares)...



Resultados de las tiendas
Tasas de conversión de algunos grandes vendedores en línea.



...pero pocos compradores
... El porcentaje de visitantes que compran algo (la "tasa de conversión") no deja de ser magro en todas las categorías.



Fuente: Michael Totty, "Making the Sale", *The Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2001, p. R6. © 2001 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc. por medio de Copyright Clearance Center.

¿Oportunidades o amenazas? Ventajas y desventajas de internet para los ejecutivos de marketing en la nueva economía

¿Qué ventajas ofrecen las tecnologías en la nueva economía para los ejecutivos de marketing y sus clientes? Siete elementos potencialmente atractivos caracterizan a las tecnologías de la nueva economía: sindicación de la información, mayores utilidades de los productos en red, capacidad de personalizar y adaptar las ofertas del mercado, capacidad de suprimir intermediarios del canal de distribución, alcance mundial, acceso permanente y la posibilidad de entrega instantánea.

Sindicación de la información[9]

La **sindicación** consiste en vender el mismo bien (por lo regular un producto informativo) a muchos clientes, quienes luego lo combinan con información de otras fuentes y lo distribuyen. Desde hace mucho se emplea la sindicación en los medios del espectáculo y la edición, pues se hacen tiras cómicas, columnas de opinión y programas de televisión que aparecen en muchos



lugares al mismo tiempo. Sin la información sindicada, los medios de comunicación de masas no existirían como los conocemos. Aunque los vendedores de internet rara vez mencionan la palabra *sindicación* para describir lo que hacen, está en el centro de muchos modelos empresariales de comercio electrónico. Inktomi, un **originador** de contenido sindicado, ofrece su tecnología de motor de búsqueda a muchos portales con motores de búsqueda de marca. Screaming Media, un **unificador**, reúne artículos en formato electrónico y entrega las partes pertinentes de este contenido a más de 500 portales, cada uno dirigido a un público diferente. E*Trade, un **distribuidor** de información sindicada, reúne contenidos de muchas fuentes pertinentes para su clientela de inversionistas y la conjunta de manera que sea útil para éstos. iMode, el operador de telefonía celular en Japón, sindica una enorme variedad de información y hasta caricaturas.[10]



¿Por qué es importante la sindicación? En primer lugar, como la sindicación tiene que ver con productos de información digitalizados (textos, música, fotos, archivos CAD/CAM, etc.), más que con bienes tangibles, una compañía puede sindicar los mismos productos o servicios informáticos a un número casi infinito de clientes con pocos costos marginales. Los costos variables son casi de cero. Los productores de bienes tangibles y de la mayoría de los servicios (como los chocolates de Thorntons o la peluquería) deben gastar dinero en azúcar y chocolate o en mano de obra por cada pieza adicional o corte de pelo. No ocurre así con los productores de información, pues es prácticamente gratuito enviar una copia digital de una foto o un artículo noticioso. En segundo lugar, el proceso de sindicación puede automatizarse y digitalizarse, con lo que es posible crear, extender y adaptar flexiblemente redes sindicadas con mucha mayor rapidez que en el caso de los productos materiales.

La sindicación por internet (y quizá pronto por telefonía celular y otros dispositivos móviles) abre un sinfín de oportunidades a los vendedores. Cambia la escasez por la abundancia. La información se reproduce innumerables veces y se combina y recombina de ilimitadas maneras. Puede distribuirse en un momento a todas partes y está disponible todo el tiempo. Sin embargo, sacar provecho de estas posibilidades requiere cambiar la forma de pensar. Las compañías tienen que identificar y ocupar los nichos más importantes de las redes de sindicación, que son las que maximizan el número y la fuerza de los vínculos con otras compañías y clientes, aunque los cambios en las condiciones de los mercados significan que, inevitablemente, estos vínculos se modifican con la evolución de aquéllos. Bloomberg, que ofrece información sindicada a corredores de acciones y analistas, es un ejemplo de una compañía que se ha posicionado bien; muchos de sus clientes consideran indispensables las terminales de Bloomberg. Así, casi cualquier compañía puede considerarse parte del gran mundo en línea, y buscar medios de cumplir funciones de originador, unificador o distribuidor en la red de sindicación apropiada.

NOTA CLAVE

La sindicación por internet (y quizá pronto por telefonía celular y otros dispositivos móviles) abre un sinfín de oportunidades a los vendedores.

Incremento de los rendimientos a escala de los productos en la red[11]

Cualquier estudiante de licenciatura de economía sabe que aumentar la oferta de un bien aminora su valor y, por ende, reduce los precios. Pero esto era antes de las máquinas de fax, sistemas operativos y otros productos utilizados en las redes, donde, por ejemplo, la segunda máquina de fax hace más valiosa la primera, y así sucesivamente. Esta característica de las redes de información (que aumente el valor de un producto a medida que se incrementa el número de usuarios) se llama **efecto positivo de la red** o **externalidad de la red**. Cuando se combina con la sindicación de productos de información, esta característica ha llevado a la estrategia aparentemente descabellada de regalar el producto en internet, que es una estrategia que escogen muchos expertos de marketing en la nueva economía. Hotmail, cuyo software de correo electrónico no le cuesta nada a los usuarios, crea valor para los anunciantes y otros en la extensa red que ha formado.

Las compañías que saben identificar y explotar las oportunidades ahí donde pueden beneficiarse del **incremento de los rendimientos a escala**, que son producto de los efectos positivos



de las redes, llegan a crecer muy rápidamente con inversiones de capital más bien modestas. Si Thorntons consigue formar una comunidad de amantes de los chocolates, el mayor rendimiento de esta comunidad al ampliarse beneficiará tanto a Thorntons como a sus clientes.

Capacidad de personalizar y adaptar las ofertas del mercado

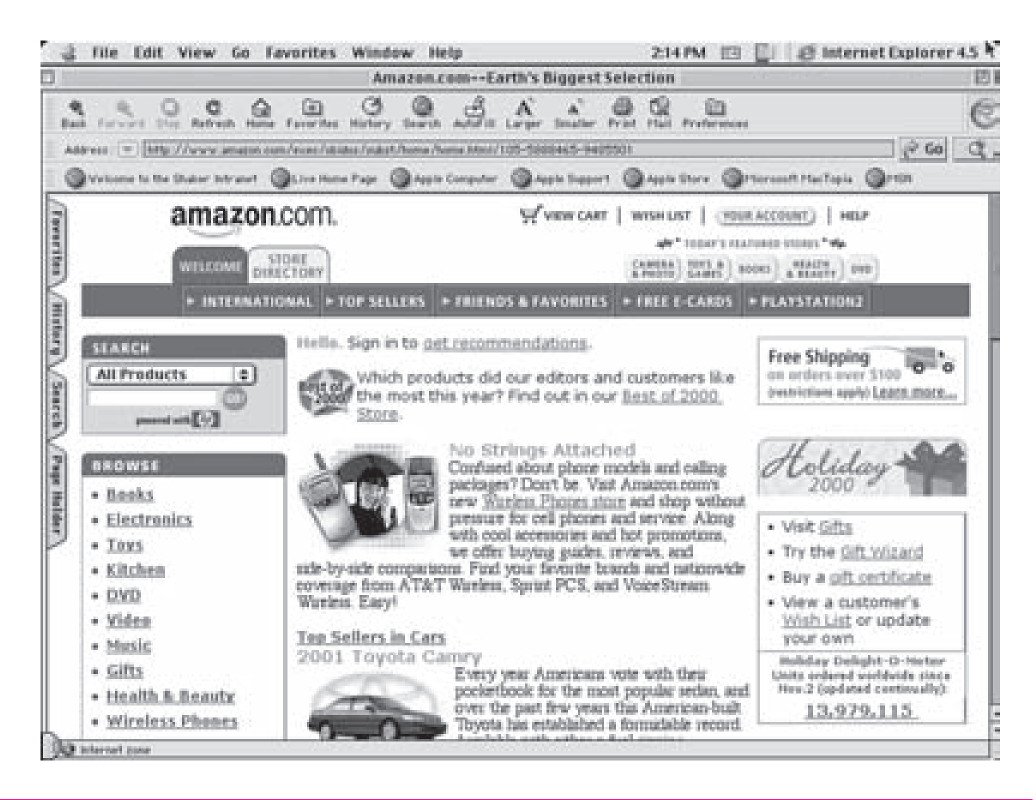


Amazon registra los libros que compro y, mediante una tecnología llamada **filtrado de colaboración**, está en posición de comparar mis compras con las de otros y recomendarme los libros que cree que vayan a gustarme, según lo que Amazon entiende que son mis gustos y hábitos de lectura (vea la ilustración 15.3). Si lo hace bien, mis compras aumentarán y seré un cliente satisfecho, porque Amazon me ayuda a encontrar libros que quiero leer. La tecnología del filtrado de colaboración tiene mucho camino por andar (el libro que le compré para mi hija cuando se fue a pasar un semestre a Ecuador no me convirtió en entusiasta de la cultura latinoamericana), el potencial de esta tecnología y otras de la nueva economía ofrece la promesa de crear segmentos de mercado muy definidos y, en última instancia, segmentos compuestos de individuos.

El filtrado de colaboración es apenas una manera de personalizar la oferta de un mercado para cada cliente. Cuando se determinan las reglas formales de decisión con que se conducen los clientes (por ejemplo, recordarles o hacerles ofertas especiales para próximos cumpleaños o sugerir artículos complementarios de acuerdo con sus compras pasadas) es posible establecer una **personalización por reglas**. Ahora bien, las reglas más atinadas requieren que los clientes divulguen información que no quieren o no tienen tiempo de divulgar.

Ilustración 15.3

PERSONALIZACIÓN MEDIANTE FILTRADO DE COLABORACIÓN



Fuente:

Con las técnicas de **ofertas a la medida**, que dependen del cliente más que del vendedor (como vimos en los métodos de personalización), los usuarios especifican la naturaleza de lo que se les ofrece. Por ejemplo, varias empresas de artículos de oficina ofrecen a sus empresas cliente la posibilidad de tener catálogos individualizados de papelería, adaptados a su compañía. Estos catálogos simplifican el trámite de pedidos, ahorran tiempo y dinero al departamento de compras y ayudan a controlar gastos, porque se da a los empleados, que quizá están muy lejos, sólo lo que el departamento de compras aprobó con antelación. De la misma manera, algunas tiendas de música en línea ofrecen a los consumidores la oportunidad de ordenar discos que tengan sólo las canciones que escojan. En los mercados actuales tan competidos, la personalización y las ofertas a la medida favorecen la lealtad de los clientes, que son menos proclives a cambiar de proveedores.

Eliminación de intermediarios y reestructuración de los canales de distribución



Muchos bienes y servicios se venden por canales de distribución, como vimos en el capítulo 13. Internet hace posible que los vendedores lleguen directamente a los clientes, sin los gastos ni las complicaciones de los canales de distribución, en un fenómeno llamado **eliminación de intermediarios**. Tina Lockwood, que fundó en la red su empresa de artesanías en línea SparkleCraft.com, dice que sin internet "se tardaría uno más en emprender un negocio y, con una tienda, se necesita mucho dinero para pagar la renta, servicios, instalaciones y todo lo que se requiere para un local de atención al público". Al comienzo, la tienda virtual de Lockwood costaba apenas 15 dólares por año, a cuenta de los derechos del nombre del dominio, más una suma equivalente cada mes por el alojamiento en la red. Lockwood aprendió programación de páginas electrónicas y preparó el sitio ella misma.[12]

Otra empresa que aprovecha internet de manera semejante es la editorial Random House, que anunció planes para ofrecer en línea versiones electrónicas de 100 obras clásicas en su biblioteca de literatura, por ejemplo *Ulises* de Joyce, hasta por 4.95 dólares.[13] Sin embargo, en lugar de vender directamente, Random House lo hace a través de portales especializados, como Shakespeare.com, así como algunas tiendas virtuales establecidas. Así, más que suprimir intermediarios de su canal para estos libros, Random House lo reestructuró para sacar ventaja del alcance cada vez mayor de internet.

Comoquiera que sea, la decisión de suprimir intermediarios o reestructurar no ha de tomarse a la ligera. Levi Strauss, el fabricante de pantalones vaqueros (jeans), hizo a un lado a sus distribuidores cuando ofreció pantalones a la medida directamente a los consumidores a través de la red. Al final, la compañía retiró la oferta, debido en parte a los gritos de protesta provenientes de los integrantes de su canal ordinario de ventas al menudeo. Las mismas preocupaciones han surgido en el sector del turismo, pues las aerolíneas y otros han tratado de suprimir agentes de viajes y vender boletos y otros servicios directamente a los consumidores a través de la red. Alguien debe desempeñar las funciones que realizan los integrantes del canal (levantar pedidos, entregar productos, cobrar pagos, etc.); por consiguiente, quienes estén pensando en suprimir intermediarios de su canal y vender directamente tienen que determinar cómo realizarán estas funciones y deben evaluar si hacerlas ellos mismos es más eficaz y eficiente que recurrir a intermediarios.

NOTA CLAVE

Comoquiera que sea, la decisión de suprimir intermediarios o reestructurar no ha de tomarse a la ligera.

Alcance mundial, acceso 24 × 7 y entrega instantánea



En general, con internet y otras tecnologías de la nueva economía no se incurre en costos adicionales para producir información, bienes digitales o servicios asequibles dondequiera que uno se conecte a la red. Se trata, literalmente, de un **alcance mundial** de productos disponibles las 24 horas del día, siete días a la semana, 52 semanas por año; además, en algunos casos la entrega es instantánea. En nuestro mundo en el que las presiones de tiempo aumentan, este acceso y este

servicio pueden ser de gran valor para los clientes. Por ejemplo, la tienda en línea de Thorntons siempre está abierta. EasyJet, una aerolínea europea de precios bajos que crece rápidamente, vende una gran proporción de sus boletos en su propio sitio electrónico, muchos, a viajeros internacionales que reservan desde el extranjero, incluso desde otro continente. Las confirmaciones de vuelo se entregan instantáneamente. Los vendedores de software cuyos productos se compran y se descargan al instante del proveedor en internet, ofrecen la misma velocidad. A medida que se perfeccionan la telefonía celular y la tecnología de GPS, los mismos beneficios se pondrán a disposición de clientes y vendedores cuyos productos se presten bien para los medios móviles. ¿Alguien quiere música para llevar, descargada de internet en el teléfono celular?[14] ¿Qué tal una ensalada gratis con una pizza, sólo el día de hoy, en un restaurante que está a la vuelta de la esquina?

¿Estos aspectos de la nueva economía son oportunidades o amenazas?

En general, los profesionales del marketing deciden aprovechar uno o más de los beneficios que ofrecen las tecnologías de la nueva economía, como las que citamos arriba. En ese tenor, dichas tecnologías constituyen oportunidades para los expertos que las emplean. Sin embargo, tomadas desde otro ángulo suscitan complejos problemas morales (vea los recuadros "Perspectiva ética 15.1 y 15.2") y también plantean amenazas importantes.

En primer lugar, el hecho de que los costos variables de los bienes sindicados sean de casi cero suena como algo muy bueno, hasta que uno se da cuenta de que con la mayoría de los productos, en el largo plazo, el precio no está lejos del costo variable. Si el costo variable es de cero, ¿los precios también van a bajar a casi cero? De ser así, representaría un desastre para los productores de información. En alguna ocasión varias compañías pensaron que un buen negocio sería proporcionar listados de números telefónicos en CD-ROM. Ocurre que producir un CD-ROM cuesta menos de un dólar, ya que el contenido está listo y los números telefónicos fueron compilados por las compañías telefónicas. Para desgracia de estos vendedores (o para felicidad de los consumidores), numerosos competidores se apresuraron a entrar en el mercado y, con productos indiferenciados, pronto se vieron orillados a competir exclusivamente con el precio.



PERSPECTIVA ÉTICA 15.1
¿El comercio electrónico socava la libertad?

El ciberespacio evoluciona de maneras que podrían amenazar la privacidad y otros derechos constitucionales. Se ha encendido un vigoroso debate sobre si el gobierno debe meter la mano en el pastel de internet para defender esos derechos o si la tarea compete a los mercados y los consumidores. Para algunos, internet es una vasta copiadora fuera de control que arroja innumerables copias gratuitas de propiedad intelectual que poseen legalmente sus creadores. Además —dicen—, el ciberespacio contamina hogares y escuelas con material cuestionable que está demasiado al alcance de los niños. Otros argumentan que el rápido progreso de las tecnologías de encriptación dará a los propietarios de los derechos de autor y a sus familias mayor protección de la que han tenido desde que Gutenberg inventó la imprenta. Cualquiera que sea el resultado del debate, no hay dudas de que internet ha sido un don para la libertad de expresión, para bien o para mal, puesto que cualquiera que se conecte a internet es libre de difundir sus ideas, antes de que las autoridades y otros supervisores se percaten de lo que se hace público.

Se han propuesto varias soluciones a estos problemas. Una es instalar filtros de modo que los navegadores puedan bloquear textos o materiales que no les gusten. Pero si los portales u otras entidades colocan en los espacios de difusión esos filtros, pueden ser una forma poderosa de censura. Otra solución tiene que ver con el tesoro cada vez más rico de información sobre los hábitos de navegación de los consumidores. Los optimistas se preguntan si las empresas van a competir por los clientes al aprovechar estos datos para atenderlos mejor, al tiempo que respetan la privacidad, quizá mediante el recurso a terceros respetables que avalen sus prácticas. ¿Es el Big Brother? ¿Es servicio a clientes? ¿Quién va a decidirlo: el gobierno o el mercado?

Fuente: Carl Shapiro, "Will E-Commerce Erode Liberty?", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 189-196.

Los precios se desplomaron, los directorios telefónicos en disco, que al principio, en 1986, costaban 10 000 dólares por ejemplar, poco después se vendían a pocos dólares en los locales de software con descuento.[15]

La venta de música por internet también le pareció una buena idea a los editores de música y aun a los músicos. Imagínese ganar 12 o 15 dólares por la música de un disco, sin que vendedores ni distribuidores se llevaran tajadas de los ingresos y sin costos que pagar por envolturas lujosas. La supresión de intermediarios suena bien, si uno es editor de música, pero es un peligro si uno es vendedor de música, incluso si está en la red, como Amazon. Pero Napster, Gnutella y otros encontraron los medios de hacer que los consumidores compartieran y descargaran gratuitamente música y otros archivos.[16] Desde luego, las compañías discográficas y los músicos no se sintieron emocionados de que Napster repartiera gratuitamente su música a los consumidores, por miedo de que acabara con la necesidad de los aficionados de comprar discos. Interpusieron demandas y se obligó a Napster a quitar de su sitio el material con derechos reservados. Al momento de escribir estas líneas no se ha aclarado cómo se desenvolverá la distribución de música en internet, queda el hecho de que los costos variables de descargar música en un disco compacto son ahora prácticamente de cero, esto tendrá un efecto profundo y duradero en el precio de la música grabada, a pesar de las leyes actuales de derecho de autor, cuya razón de ser es resguardar la propiedad intelectual de músicos y compositores.

Nota clave

El hecho de que los costos variables de los bienes sindicados sean de casi cero suena como algo muy bueno, hasta que uno se da cuenta de que con la mayoría de los productos, en el largo plazo, el precio no está lejos del costo variable. Si el costo variable es de cero, ¿los precios también van a bajar a casi cero?



Otro peligro de las tecnologías de la nueva economía es que hay pocas barreras de entrada y es fácil imitar las estrategias de internet. Muchas librerías compiten con Amazon. La entrada de eBay a los mercados europeos ha dificultado la vida a QXL y otras subastadoras en línea de Europa. En 2002, la unidad alemana de eBay aportó 16% de los ingresos totales de eBay.[17] Si uno no puede patentar un método de hacer negocios en internet, como hizo Amazon con su sistema de pedido 1-Click® o Priceline.com con su esquema para vender en línea boletos de avión con descuento, es poco probable que pueda sostener su ventaja competitiva en el espacio virtual. Ni siquiera Amazon y Priceline tienen asegurado el éxito a largo plazo.[18]

Otras amenazas conciernen a los problemas de privacidad y seguridad, que si no se manejan con cuidado, en lugar de atraer clientes los alejan. En la ilustración 15.4 analizamos el efecto del alcance mundial de internet sobre la privacidad. Posiblemente las reglas sobre privacidad de las jurisdicciones más estrictas sean las que se apliquen a los comercializadores de internet en todo el mundo. Las leyes de la privacidad de Europa son mucho más estrictas que las de Estados Unidos, como se indica en esa ilustración 15.4.

Igualmente al hablar de seguridad, los clientes son precavidos y no dan mucha información a los vendedores de internet, aunque esa información les sirva a éstos para individualizar sus ofertas en beneficio de los compradores. El posible abuso de los números de tarjetas de crédito



Perspectiva ética 15.2
Los fraudes en internet incitan demandas del gobierno

Productos milagrosos que no hacen lo que prometen. Robo de tarjetas de crédito. Esquemas de pirámides. Tratos vacacionales dudosos. Todos estos viejos trucos han cobrado nuevos bríos en internet y han cambiado la manera en que actúan las autoridades y los grupos de defensa de los consumidores. En Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio y otras dependencias gubernamentales interpusieron en 2000 más de 250 demandas en contra de defraudadores en línea. Para enfrentar el alcance mundial que permite internet a estos bribones, la comisión forma una red de organismos de protección a los consumidores, que ahora tiene más de 240 entidades en todo el mundo. Pero las diferencias de las leyes en las diversas jurisdicciones dificultan estos empeños. Lo que se considera legal en un lugar no lo es en otro. ¿Y el aspecto ético? ¿Quién va a decidirlo? Jodie Bernstein, directora de protección al consumidor de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, no titubea en cuanto a sus esfuerzos. “Queremos que los defraudadores virtuales sepan que la protección a los consumidores engloba todo el planeta, tanto físicamente como en el ciberespacio.”

Fuente: Steve Raabe, “FTC Crackdown Details Internet Scams, Vows Crackdown on ‘Dot-Cons’”, *Denver Post*, 1 de noviembre de 2000, p. C1.

Ilustración 15.4 El efecto del alcance global en la privacidad de internet

Stefano Rodata es el mayor guardián defensor de la privacidad en Italia. Como presidente de la Comisión de Protección de la Privacidad de los Datos de Italia, su trabajo es ver que se cumpla con las estrictas leyes de privacidad italianas. "La gente tiene derecho a vivir en paz —dice Rodata—. Una tregua reciente y difícil entre las autoridades europeas y Estados Unidos, el llamado acuerdo de "puerto seguro", establece un conjunto de normas de privacidad que las empresas estadounidenses que comercian en Europa pueden seguir para evitar acciones legales de la Unión Europea cuando los europeos llenan las formas de registro o hacen compras en los sitios estadounidenses. Exportar datos personales de esta manera a países que no cumplen con los criterios de privacidad de la Unión Europea se considera ilegal en esa región. El borrador del acuerdo, así como otras informaciones, se encuentra en http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/media/dataprot/index.htm.

En Estados Unidos se ha dejado la privacidad en internet a las fuerzas del mercado, de modo que se espera que los consumidores eviten los portales en los que no contemplan la privacidad como ellos quieren. Como las empresas desean aprovechar el alcance mundial que concede internet, ¿van a meterse en problemas con las leyes de privacidad de países a cuyos consumidores sirven?, ¿en qué jurisdicciones se escuchan y atienden las quejas?, ¿los países más restrictivos acabarán por llevar la batuta? Estos problemas de privacidad están lejos de quedar zanjados.

Fuente: Thomas E. Weber, "Europe and U.S. Reach Truce on Net Privacy, But What Comes Next?", *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2000, p. B1. © 2000 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc., por medio del Copyright Clearance Center.

y otra información personal todavía preocupa a mucha gente. El empleo de las llamadas ***cookies***, que son marcadores electrónicos para que los sitios de internet vigilen qué computadora los visita, cuánto tiempo y en qué orden, ofrece muchos datos sobre el comportamiento de los consumidores que los especialistas del marketing pretenden aprovechar para personalizar sus ofertas a los clientes. ¿Pero cuántos clientes quieren que un Sherlock Holmes electrónico vigile sus **"clics" de selección**? ¿El político candidato a un puesto de elección quiere que la prensa examine y difunda sus hábitos de compra en línea?

A fin de cuentas, las mejores defensas de que disponen los gerentes de marketing en contra de estas desventajas se presentan de una de dos formas. Un tipo de defensa consiste en instituir un sistema de patentes y derechos de autor, aunque como se desprende del caso de Napster, esta protección no siempre es eficaz, pues se desarrollan tecnologías nuevas que hacen problemático el resguardo de la propiedad intelectual. La segunda forma de defensa es lo que Carl Shapiro y Hal Varian llaman **control de versiones**.[19] Explican que incluso tratándose de productos informáticos con costos variables de casi cero, el valor de la información varía mucho con los clientes. Los ejecutivos de marketing, quienes determinan qué características serán valiosas para algunos clientes pero que para otros son de poco valor, pueden empacar la información una y otra vez, de maneras diferentes y atender varios segmentos de mercado con márgenes que no tienen que tender a cero.

El control de versiones puede darse en varias dimensiones: el tiempo (¿qué usuarios quieren la información más pronto que otros?), conveniencia (¿es posible restringir el lugar o el grado de acceso a algunos usuarios?), generalidad (¿qué usuarios necesitan detalles y quiénes sólo necesitan el panorama general?), manipulación (¿qué usuarios quieren manipular, duplicar, procesar, guardar o imprimir la información?), comunidad (¿qué usuarios quieren comentar la información con otros?), apoyo (¿quién necesita y pagaría por recibir apoyo?). Otras dimensiones en que se puede basar el control de versiones son la falta de molestias, velocidad, interfaces de usuario, resolución de imágenes (por ejemplo, para fotos de existencias) y más que todavía no imaginamos. Al adaptar la misma información central a las diversas necesidades de los compradores, la inusitada economía informática rinde beneficios al vendedor, al tiempo que ofrece valores atractivos al comprador. Los ejecutivos de marketing deben poseer habilidades para segmentar mercados y definir

NOTA CLAVE

Los ejecutivos de marketing deben poseer habilidades para segmentar mercados y definir el segmento objetivo, diferenciar y posicionar (habilidades explicadas en capítulos anteriores de este libro), con el fin de aprovechar lo mejor de las tecnologías de la nueva economía y mitigar sus desventajas.

el segmento objetivo, diferenciar y posicionar (habilidades explicadas en capítulos anteriores de este libro), con el fin de aprovechar lo mejor de las tecnologías de la nueva economía y mitigar sus desventajas.

Hecho o ficción: ventaja de ser el pionero[20]

A finales de la década de 1990, en la fiebre del oro de internet, se decía que la clave del éxito estaba en adquirir la **ventaja de ser el pionero**. La primera empresa en establecer una presencia significativa en cada nicho de mercado sería la que prosperaría. Así, Amazon ganaría en los libros, eBay en las subastas, Autobytel en el sector automovilístico, etc. No tenían para qué molestarse los seguidores. ¿Pero se trata de una ventaja real?

Como vimos en el capítulo 9, ser el pionero, en efecto, tiene algunas posibles ventajas; pero no todos los que dan el primer golpe son capaces de capitalizarlas. Así, al paso del tiempo muchos son superados por quienes llegaron después. Algo que debe hacer un pionero para sostener su posición inicial de liderazgo es no dejar de innovar para conservar una ventaja diferencial sobre tantos imitadores que llegan tarde a la fiesta, pero están ansiosos por entrar.

Jim Collins, coautor de los éxitos de librería *Good to Great* y *Build to Last*, es más categórico sobre la supuesta regla de que nada es más importante que dar el primer golpe. "Es un error —dice—. Lo que más cuenta es ser el mejor".[21] Como señala Collins, VisiCalc fue la primera hoja de cálculo para computadora personal. ¿Dónde está hoy VisiCalc? Perdió la batalla frente a Lotus 1-2-3, que perdió luego la suya con Excel. ¿Qué tal la omnipresente Palm Pilot? Llegó al mercado años después que los primeros líderes Sharp y la Newton de Apple. Pero los ingenieros de Palm Pilot encontraron una manera mejor de diseñar los asistentes digitales personales (con una escritura confiable, en lugar de la manuscrita de cada quien) y han vendido seis millones de unidades.[22] Pero podría ser que su ventaja actual no dure, pues Handspring y Blackberry han comenzado a pisarle los talones. America Online, otra estrella de la nueva economía, adquirió su posición de liderazgo por ser la mejor, no la primera.

En la antigua economía, Wal-Mart no fue la primera tienda de descuento. Nucor no fue la primera acerera miniatura. Starbucks no fue la primera cafetería al público. Pero todas son ganadoras, mientras que las primeras empresas quedaron atrás o desaparecieron. Ninguna de aquellas compañías fue la primera, sino la *mejor*. Ser el pionero podría atraer inversionistas y permitiría a algunos fundadores y capitalistas emprendedores enriquecerse, pero no es una buena receta para construir una gran compañía. En su libro *Digital Darwinism*, Evan Schwartz propone siete estrategias para sobrevivir en la economía digital y la referida a ser el pionero no está entre ellas.[23]

Nota clave

Ser el pionero podría atraer inversionistas y permitiría a algunos fundadores y capitalistas emprendedores enriquecerse, pero no es una buena receta para construir una gran compañía.

Creación de una estrategia para la nueva economía: una estructura para la decisión

Casi todas las compañías de tamaño o rango de acción considerables tendrán que preparar estrategias para sacar ventaja de las tecnologías de la nueva economía, lo cual es más fácil decirlo que hacerlo, pues se trata de un territorio virgen para la mayoría de las empresas, como lo fue para Thorntons. En capítulos anteriores, nos referimos a las aplicaciones recientes de software que fomentan la eficiencia y la eficacia de los comercializadores, cuando éstos toman decisiones de marketing y realizan las actividades correspondientes. Para algunos comentaristas, estas aplicaciones se encuentran en el enfoque de la nueva economía. En esta sección vamos a examinar los aspectos en los que hasta las tecnologías más novedosas tienen extensas aplicaciones en el marketing. Desde luego, reconocemos que otras aplicaciones también pueden ser utilizadas por muchas compañías que no corresponden al área de marketing; nosotros nos centramos en el marketing, en el cual, como bien apunta Peter Sealey, ha sido muy difícil incrementar la productividad.[24] Sealey afirma que los principales avances en la productividad

del marketing dependerán de ampliar el uso de la información, lo que sucederá, dice, únicamente si las compañías aprovechan toda la potencialidad de internet. Así, en esta sección nos enfocamos en el empleo fructífero de internet (y la telefonía celular para otras aplicaciones) con fines de marketing.[25]

Aplicaciones al marketing de las herramientas de la nueva economía

En el primer capítulo señalamos que es preciso realizar varias actividades para que ocurra un intercambio entre una empresa que vende y un posible cliente. Conservar al cliente para nuevas transacciones reclama otras actividades, como prestar un servicio eficaz y responsable después de la venta. Desde el punto de vista del cliente, las actividades necesarias se resumen en un **proceso de experiencia de consumo** en seis etapas, que comienza cuando el comprador comunica sus deseos y necesidades a los posibles vendedores. Luego se pasa por el conocimiento, compra y entrega; recibir servicio o soporte después de la compra para fines de consumo o uso y a veces, por último, devolver o desechar el producto (en la ilustración 15.5 se anotan las seis etapas desde el punto de vista del profesional del marketing). Al principio los clientes dan a los vendedores información sobre sus necesidades. Los vendedores, con sus **conocimientos sobre el consumidor**, producen bienes o servicios para satisfacer esas necesidades. En esta etapa se requiere que la información vaya del cliente al productor, como se aprecia en la ilustración 15.5. Mientras en la etapa de conocimiento hay varias vueltas en la dirección de la información, a medida que los desarrolladores conciben y perfeccionan sus nuevas ideas, crean algún bien o servicio, entonces la información sobre el nuevo producto se dirige a los clientes (**promoción y fortalecimiento de marca**), para enterarlos y alentarlos a comprar. Si al consumidor le gusta lo que se ofrece, se efectúa una **transacción**, en la que la información sobre precios, condiciones, entrega, etc., se mueve en las dos direcciones. Al terminar la transacción se **entrega** el bien o servicio; el producto pasa al consumidor y el dinero u otra compensación pasa al vendedor. Pero todavía no termina el trabajo del vendedor, pues quizá el consumidor necesite **soporte o servicio** para usar el producto; en este caso se transmite nueva información en ambas direcciones o pasan más bienes o servicios al cliente, quizá a cambio de más desembolsos. Por último, tal vez el cliente tenga que **devolver**, **desechar** o suspender el uso de un bien o servicio. En este

Ilustración 15.5

Modelo de la experiencia de consumo para tomar decisiones de marketing en la nueva economía

Etapa de la experiencia de consumo	Sentido de la información	Tránsito del producto (bienes o servicios)	Flujo del efectivo (oportunidades de ingresos)
Conocimiento del cliente	P ← C		
Promoción del producto y fortalecimiento de la marca	P → C		
Transacción	P ↔ C		
Entrega del producto		P → C	P ← C
Soporte y servicio al cliente	P ↔ C	P → C	P ← C
Devolución o desecho del producto		P ← C	P ← C

P = Productor
C = Consumidor

punto el producto se devuelve al vendedor, posiblemente haya un reembolso para el consumidor (digamos, por la entrega del producto o por algún acuerdo) y se sucede otra transacción, con este vendedor o con otro, de modo que se repite el proceso.

Internet y, en una medida más limitada, la telefonía celular ofrecen aplicaciones para estas etapas. Ahora veamos algunas aplicaciones; aunque en este campo con cambios tan rápidos no hay duda de que surgirán otras nuevas antes de que se seque la tinta del libro. Entonces, en la siguiente sección estableceremos un marco de referencia para que los expertos en marketing decidan sobre las herramientas (para qué etapa y con qué aplicaciones) de la nueva economía que deben volverse parte de sus estrategias.

Aplicaciones de internet para el conocimiento de los consumidores En los capítulos 7 y 11 estudiamos las funciones de la investigación de mercados para entender a los consumidores y crear productos (bienes o servicios) que satisfagan sus necesidades. Los ejecutivos de marketing dependen de la información de los consumidores actuales o potenciales para enterarse de sus deseos y necesidades, por latentes que a veces sean, para acumular los conocimientos que son básicos para crear nuevos productos atractivos (vea la ilustración 15.5). ¿Cómo puede facilitar internet este proceso?



Quienes realizan sondeos y otros estudios de mercados recurren cada vez más a internet para sus investigaciones. ¿Por qué? Así como los comercializadores aprecian la posibilidad de vender "más fácil, más rápido y más barato", lo mismo opinan los investigadores cuando piensan en internet. Por ejemplo, en años pasados, cuando Hewlett-Packard quería saber qué pensaban los consumidores sobre sus impresoras, enviaba miles de encuestas por correo, lo mismo en papel que en un disquete de computadora. Era un sistema engorroso y "muy caro", dice la analista de mercados de H-P Anita Hughes.[26] Ahora, H-P dirige a sus clientes a un sitio en internet para recabar sus comentarios. El nuevo método ahorra tiempo y dinero, además permite mayor profundidad en la investigación; por ejemplo, dirigirse a ciertos encuestados objetivo con preguntas en serie o mostrar en línea prototipos de productos. "Las posibilidades son inmensas", dice Hughes. H-P contrata a Greenfield Online, una de las cada vez más numerosas empresas que se especializan en investigación de mercados en internet. De hecho, algunos comentaristas piensan que la ola del futuro son las investigaciones cuantitativas en internet, debido a que sus costos bajos y ahorro de tiempo aventajan al teléfono tradicional, correo y entrevistas en centros comerciales.[27]

Sin embargo, la utilización de la red en la investigación no carece de polémica. Los investigadores tradicionales debaten las virtudes de internet en varios aspectos: por su representatividad, respecto a la composición actual de los usuarios de internet, generalmente dirigida a los blancos, más ricos, más jóvenes y más escolarizados que el conjunto de la población; por su selectividad interna, referida a las personas que aceptan participar en los sondeos de la red, y por el poco carácter aleatorio de las muestras de la red. Pero muchos de estos problemas también se dan en otras formas de investigación, sobre todo porque ahora más personas se niegan a contestar encuestas telefónicas o por correo. Como en estos casos, también en internet es posible paliar algunos de los problemas (vea la ilustración 15.6).

Nota clave
Las investigaciones a través de la red no carecen de polémica.

Cuando no se requiere un muestreo aleatorio, como podría ser para una investigación cualitativa a pequeña escala como un grupo de enfoque (*focus group*), el uso de la red es más atractiva. Recientemente, Greenfield Online reunió en línea un grupo de enfoque para Ford Motor Company, en el que 17 conductores de camionetas deportivas participaron en tres sesiones de plática en vivo. Juli Caltrider, gerente de la marca Expedition de Ford, siguió la discusión desde su propia computadora y a veces formulaba preguntas. ¿Valió la pena el esfuerzo? "Obtuve la información con una rapidez [y] profundidad que no creo que hubiera conseguido de otra manera", dice Caltrider. La desventaja fue que no podía ver las expresiones de los participantes ni interpretar su lenguaje corporal.

Las investigaciones en la red llegaron para quedarse, trátese de estudios cualitativos como el de Ford, o de estudios cuantitativos de gran magnitud. La proporción de la investigación cualitativa que se hace en línea podría aumentar "hasta 25 o 30% [de todo el dinero gastado

Ilustración 15.6 Cómo realizar una investigación de mercados en línea

La planeación y la investigación meticulosas hacen fácil y productiva la investigación en línea. En cambio, las encuestas de internet mal diseñadas reducen la tasa de respuesta y producen abandonos rápidos. Las siguientes son algunas guías para mejorar la tasa de respuesta de las encuestas en línea.

- Diseñe encuestas que no tarden más de 20 o 30 minutos en completarse. Cuanto más breves, mejor. Menos es más.
- Coloque las preguntas abiertas hacia el final de la encuesta, cuando es más probable que el entrevistado las conteste.
- No haga a todos preguntas que sólo puedan contestar los usuarios de una marca.
- No ponga muchas preguntas de calificación múltiple sin tener interesado al entrevistado.
- Indique constantemente el avance hacia el final de la encuesta.

¿Estos lineamientos obtienen resultados? En un acto osado, la compañía de la vieja economía Hershey pasó a internet todas sus pruebas de productos nuevos en 1999 y 2000. Esta decisión radical fue originada porque la compañía vio que así reducía en dos tercios el tiempo de desarrollo de productos, lo que significaba una ventaja importante en su mercado.

Con todo, Hershey no realizó el cambio sin una planeación e investigación cuidadosa. Primero verificó que las pruebas en internet arrojaran resultados de un grupo que compartía las mismas características demográficas, gustos de productos y sensibilidad al precio iguales a los de sus muestras obtenidas en las encuestas por correo. En las investigaciones de Hershey, la correlación entre las pruebas por correo y en línea fue de aproximadamente 0.9, una equivalencia casi perfecta. Hershey también integró sus estudios anteriores en un sistema de informe y archivo en el que todo su personal podía consultar fácilmente pruebas y resultados anteriores. Con estas pruebas, Hershey pudo seguir utilizando su base de conocimientos e investigaciones históricas.

Fuentes: Corinne Maginnis, "Design Net Surveys that Reduce Exits", *Marketing News*, 25 de noviembre de 2002, p. 18. Catherine Arnold, "Hershey Research Sees Net Gain", *Marketing News*, 25 de noviembre de 2002, p. 17. Citado con autorización de la Asociación Estadounidense de Marketing.

en investigación cualitativa]", dice Bill McElroy, presidente de la Internet Marketing Research Organization, con sede en Nueva York.[28] Para una demostración de las herramientas de investigación en línea de una empresa, conéctese al portal de Interactive Tracking Systems Inc., al www.iTracks.com.

Aplicaciones de la nueva economía para la promoción de productos y construcción de marca Hay tres métodos generales de empleo de internet para la promoción de productos o servicios, es decir, para ofrecer información sobre un producto al mercado deseado y fomentar la conciencia y la participación de una marca (vea la ilustración 15.5). Uno es el **marketing viral**, en el que se invita a los consumidores a correr la voz sobre un comercializador a través de la red. Otro es poner un contenido promocional (que a veces llaman **brochureware**) en el sitio electrónico de la compañía y pedir a los consumidores que lo estudien a su gusto. El tercer método es colocar anuncios en varias partes de la red.



Hotmail, el proveedor más grande de correo electrónico, logró su éxito con marketing viral. Agregaba un mensaje al final de todos los correos enviados por sus usuarios, en el que anunciaba que prestaba su servicio gratuitamente. Mientras más mensajes enviaban los usuarios, más rápidamente se corría la voz sobre Hotmail. El marketing viral es una técnica barata y poderosa para fortalecer la conciencia de marca.[29]

Colocar en la red contenido promocional sobre los productos de la compañía, últimos acontecimientos y boletines de prensa o sobre otras cosas es el primer paso, fácil y barato, para montar una estrategia en la nueva economía. Ofrece respuestas a las preguntas de los clientes actuales o potenciales y está a la mano permanentemente en todo el mundo; esto mismo evita que la empresa dé la impresión de no estar al tanto de la tecnología. ¿Qué compañía actual no tiene un número de fax o una página en internet? Pero no es muy dinámico, y si además la compañía no promueve la página donde está la información en los portales, motores de búsqueda o en medios tradicionales, nadie sabrá que está ahí. "El lugar común según el cual basta ponerlo para que los demás lo encuentren ha dado a muchos comercializadores en línea un sentimiento equivocado de seguridad", dice Charles Sayers, asesor de marketing en internet.[30] Por desgracia, el contenido promocional también sirve para que los competidores se enteren de lo que uno hace.



Para que los clientes encuentren sus portales electrónicos, las compañías recurren a empresas como Search Engine Watch en busca de aplicaciones de software que las hagan aparecer entre los primeros enlaces que arrojan los motores de búsqueda. Intelliquis es otra de tales compañías. Algunas empresas crean las llamadas **páginas de gancho** (*hook-pages*) o **de entrada** (*doorway pages*), que ofrecen información sobre temas especializados que es probable que busquen los clientes. Por ejemplo, E*Trade ofrece una página de gancho con consejos gratuitos en línea, la cual se enlaza a su propia página principal.[31] Otra manera de atraer a los clientes al portal de la empresa es mediante **convenios de afiliados**, por los cuales se paga a los dueños de otros sitios (una tarifa fija o una comisión sobre todo lo que compren los clientes remitidos) por los clientes que enlazan a la empresa. Los portales más grandes, como America Online y Yahoo!, ganan de esa manera una parte sustancial de sus ingresos.

La publicidad en internet (y quizá pronto en la telefonía celular) es una estrategia más dinámica, pero no es fácil decidir si se sigue y cómo se sigue. Una manera simple de anunciarse en internet es aprovechar el cambio del poder de los comercializadores a los consumidores, ocasionado por la facilidad de conseguir información para comparar productos. Por ejemplo, la tienda de maletas en línea eBags.com muestra gráficas para que los clientes comparen maletas y otros productos y encuentren los artículos que les acomoden. Los fabricantes de autos y otros sitios afines ofrecen también información comparativa, con el objeto de ayudar a los consumidores a escoger las marcas y modelos de autos que satisfagan mejor sus necesidades. Es de creer que, con el tiempo, aparecerán portales de comparación en prácticamente todas las categorías de productos y cada vez será más importante que se incluyan ahí los bienes o servicios de la propia empresa. Desde luego, si los bienes y servicios no aprueban la revista, aparecer en esos sitios será contraproducente.

Otra estrategia más dinámica es colocar anuncios en la red. En los primeros días eran de 4 a 5% de los usuarios de internet que cuando veían **cintillos** (*banners*), las franjas multicolores desplegadas en la parte superior de las páginas, presionaban el botón sobre ellos para obtener más información. Pero para el año 2000, cuando los usuarios de la red eran más que los primeros fanáticos que la frecuentaron al inicio, además de que los cintillos se habían generalizado, la tasa de enlaces se desplomó de 0.3 a 0.5%, según Jupiter Research, muy por debajo de las tasas de respuesta del correo directo tradicional, en el que lo común es que respondan 2% de los destinatarios.[32]

Los cintillos fueron señalados alguna vez como método para fortalecer marcas en internet, lo mismo de compañías conectadas que no conectadas, pero ahora crece la preocupación de que quizá de plano no sirven. En 2001, en medio de una caída general del gasto en la mayoría de los medios, los ingresos por anunciarse en línea se estancaron (vea la ilustración 15.7), de este modo el costo por mil espectadores de cintillos bajó a unos 10 dólares, aproximadamente la mitad del costo que tenía un año antes.[33] En el primer semestre de 2001, los cintillos representaron apenas 36% del gasto publicitario en línea, de 53% que habían sumado en el cuatro trimestre de 1999.[34]

NOTA CLAVE

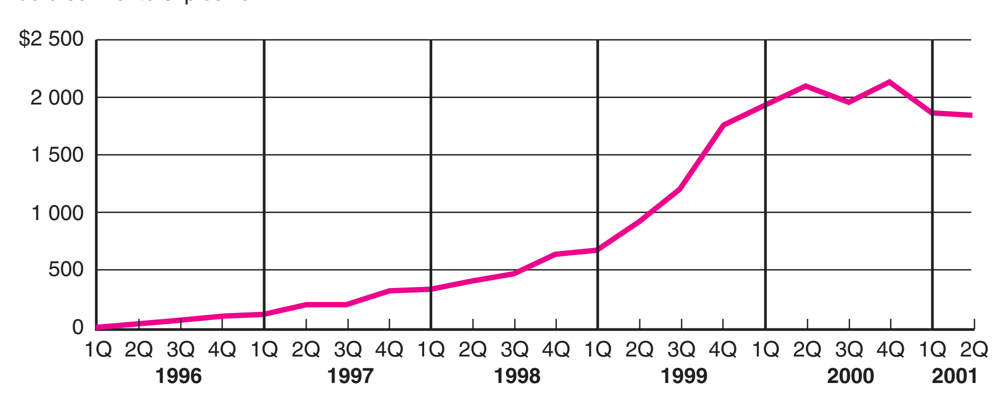
Los cintillos fueron señalados alguna vez como método para fortalecer marcas en internet, lo mismo de compañías conectadas que no conectadas, pero ahora crece la preocupación de que quizá de plano no sirven.

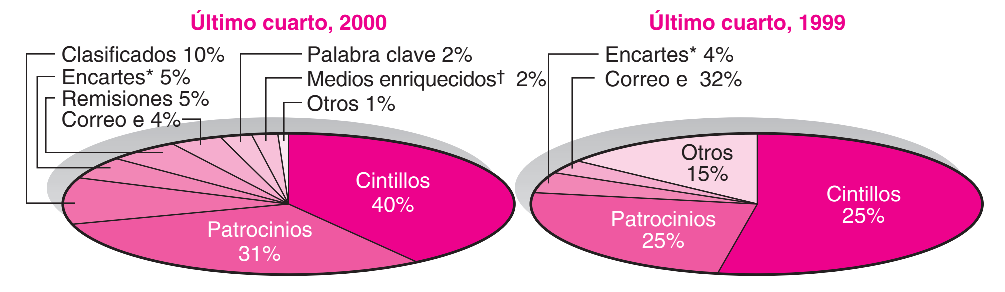
¿Está acabada la publicidad en internet? Probablemente no, pues los anunciantes experimentan con nuevos formatos para explotar el nuevo medio. Century 21, una empresa de bienes raíces, coloca anuncios animados humorísticos para promover sus servicios de búsqueda a quienes quieren comprar una casa nueva. Travelocity.com, una agencia de viajes de internet, anuncia en la red ofertas concretas. La respuesta de los consumidores se mide varias veces al día y el mensaje cambia si no está fomentando las ventas.[35]

Los anuncios de Century 21 y Travelocity manifiestan una tendencia hacia los medios publicitarios más atractivos y, en algunos casos, más fáciles de medir. Entre las nuevas técnicas se encuentran los **medios enriquecidos** (anuncios breves de video y audio), **anuncios en suspenso** (anuncios con la técnica de medios enriquecidos que dejan al espectador "picado" y lo dirigen a un sitio para que vea el final); **anuncios superpuestos** (anuncios con la técnica de medios enriquecidos que aparecen inesperadamente en la pantalla); **transmisión de audio** (como un comercial de radio) y **vFlash**: los consumidores instalan en su pantalla un icono de vFlash de, digamos, Blockbuster; el icono parpadea cuando Blockbuster quiere hacer una oferta. Luego basta presionar sobre un recuadro emergente para enlazarse al sitio de Blockbuster, donde se

Ilustración 15.7

LA OFERTA PUBLICITARIA EN LÍNEA





*Anuncios que aparecen entre dos páginas de contenido.
†Incluyen una combinación de animación, sonido, video e interactividad.

Fuente: "The Best Way to Advertise", por Vanessa O'Connell, *The Wall Street Journal*, 12 de noviembre de 2001, p. R13. © 2001 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc., por medio de Copyright Clearance Center.

presenta la oferta. Con todas estas técnicas y las nuevas que sin duda van a desarrollarse, los ejecutivos de marketing tienen la esperanza de explotar la creciente penetración de la red para llegar a los consumidores de nuevas maneras. Pero si no se consigue medir mejor estos medios, algunos comentaristas piensan que no es probable que recauden grandes sumas de dinero.



Hay varias formas de anunciarse en internet y medir los resultados. Una manera son los **mensajes autorizados** por correo electrónico, que consisten en que los consumidores permiten que las compañías que les interesan les envíen correos electrónicos con nuevas promociones. De acuerdo con Seth Godin, este **marketing con permiso** (a diferencia del marketing de interrupción, como Godin llama a los métodos actuales) ofrece a las compañías la posibilidad de cultivar la confianza y trabar relaciones duraderas con los clientes, además de que mejora enormemente sus oportunidades de cerrar una venta.[36] Hasta 2001, el promedio de correos autorizados recibidos por los usuarios de internet había aumentado a 36 por semana, el doble de la cifra del año anterior.[37] Véase en la ilustración 15.8 un ejemplo de cómo Harrah's, el operador de casinos, se vale del marketing por correo para llenar sus cuartos de hotel después de los ataques a Nueva York y Washington del 11 de septiembre de 2001.

Otra manera de hacer publicidad mensurable en la red es pagar a los anunciantes por rendimiento, más que por colocación, cualquiera que sea el tipo de anuncio. El anunciante paga por visitas, remisiones de ventas e incluso paga comisiones por pedidos colocados. Sin embargo, lo

Ilustración 15.8 Harrah's le gana a la banca y llena sus cuartos

Inmediatamente después de los ataques en Estados Unidos del 11 de septiembre de 2001, Harrah's Entertainment, Inc., experimentó una caída de 25% en sus negocios en Las Vegas. Pocas personas estaban de ánimo para festejar y menos querían viajar en avión. Como ya había enlazado su cartera de 24 millones de clientes con su portal en internet y su sistema de marketing por correo electrónico, Harrah's estaba bien colocada para emprender el contraataque. Dirigió mensajes de correo a los clientes que pensó que querrían viajar a sus mesas de juego y máquinas tragamonedas y, para finales de septiembre, el hotel estaba otra vez ocupado casi en su totalidad: casi 4 000 habitaciones llenas, que de otra manera se habrían quedado desocupadas.

Ahora bien, la estrategia de Harrah's, basada en sus datos, hizo más que llenar cuartos. Las utilidades se han multiplicado por cuatro desde que se instituyó esta estrategia creada por el director de operaciones Gary Loveman y a finales de 2002 el precio de las acciones estaba cerca de su máximo histórico.

Fuente: Walker, Boyd, Mullins, Larreche, *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 2003. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies; David Rocks, "The Net As a Lifeline", *BusinessWeek*, 29 de octubre de 2001, p. EB16; Simon London, "IT and Horsepower Are a Winning Formula", *Financial Times*, 11 de octubre de 2002, p. 12.

Nota clave

Otra manera de hacer publicidad mensurable en la red es pagar a los anunciantes por su desempeño, más que por colocación, cualquiera que sea el tipo de anuncio.

anterior requiere capturar y analizar muchos intercambios de datos sobre los **clics de selección** de un cliente. Ése es precisamente el trabajo que hace Jeff Forslund en NextCard, un importante anunciante en la red. Por ejemplo, Forslund sabe que un cintillo que apareció en Yahoo! el 25 de agosto de 2000 atrajo 1 195 visitantes con el resultado de 104 solicitudes de tarjetas de crédito y 22 aprobaciones. También sabe que esos 22 clientes nuevos transfirieron los saldos de sus tarjetas anteriores, con un promedio de 1 729 dólares cada una.[38] Con estos datos, NextCard puede determinar el valor de ese cintillo y negociar cuánto y sobre qué base (colocación o rendimiento) está dispuesta a pagarle a Yahoo! por poner otro anuncio semejante. Dan Springer, jefe de marketing de NextCard, cree que internet se presta más para medir resultados que para reforzar marcas. Dice que según los resultados actuales, los precios de los anuncios en la red son demasiado caros.[39]

Otros dos factores, las preocupaciones de privacidad y seguridad, estorban el desarrollo de la red como un medio próspero para hacer publicidad. Los defensores de los derechos de los consumidores dudan de que éstos quieran que Jeff Forslund y otros como él tengan los datos de las selecciones, de los usuarios de internet, que necesitan para medir el rendimiento de los anuncios. ¿Qué tal si se almacenan los datos de selección de una persona que se informa sobre el sida? ¿Pueden emplearse con dolo estos datos? Otro disuasivo es la gran lentitud con la que se descargan los videos y audios más interesantes, dado el predominio de los módems de 56 kbps. Muchas personas no esperan a que se descarguen esos anuncios. El problema desaparecerá a medida que se haga más común la conexión de banda ancha, pero es difícil anticipar con qué rapidez penetrará ésta en el mercado.

La publicidad en internet ya parece "vieja". En cambio, la publicidad en los teléfonos celulares está a punto de surgir como un nuevo vehículo importante de promoción, particularmente en Europa y Japón, donde esta telefonía y los avances tecnológicos están muy adelantados con respecto a Estados Unidos. A medida que el iMode de DoCoMo y otras tecnologías de telefonía celular de alta velocidad penetran en diversos mercados, la base instalada en internet de teléfonos móviles adquirirá las dimensiones suficientes para que los anuncios comiencen a ser lógicos. Los problemas que giran en torno del empleo y la eficacia de este medio se equipararán a los que atañen a internet, así como al ritmo con el que las aplicaciones se faciliten tanto que, además de que los usuarios las aprecien, determinará la velocidad a la que se desarrolla el medio. Hay que observar los acontecimientos en Europa y Japón y luego en el resto del mundo.



Aplicaciones de la nueva economía para realizar transacciones Si las actividades de promoción están bien hechas, las consecuencias esperadas son que algunos clientes se decidirán a comprar. ¿Internet y la telefonía celular facilitan estas transacciones? Varias empresas virtuales están dedicadas a establecer portales de clientes que manejen transacciones. Una de las

primeras tareas que debió emprender Thorntons cuando decidió mudarse a internet fue hacer la transición a un sitio en el que pudieran realizarse transacciones. Por ejemplo, BroadVision Inc. (www.broadvision.com) ofrece un extenso surtido de productos de software para que sus clientes realicen transacciones comerciales de B2B o de B2C, ya sea en sus sitios electrónicos o en quioscos o a través de teléfonos celulares. Estos productos ofrecen sistemas de apoyo y control de inventarios, preparan documentos de almacén, embarque y facturación de las ventas a los clientes. Con estos sistemas, las compañías **fijan dinámicamente los precios**, un sistema polémico que calcula el deseo de comprar de un cliente, estima sus posibilidades y fija un precio correspondiente.[40] A este respecto, los segmentos de un individuo han llegado a tal grado, para mortificación de algunos consumidores.



Un paso importante para mejorar las transacciones por la red es facilitar el pago de los clientes, como hace PayPal en Estados Unidos. En Europa, Click&Buy, un sistema de pagos pequeños para que los clientes hagan transacciones menudas sin utilizar su tarjeta de crédito, hasta finales de 2002 había registrado unos dos millones de transacciones en Alemania.[41] En Estados Unidos, la legislación acepta ya la validez de las **firmas digitales** transmitidas por la red y otros países hacen lo mismo. Esta autenticación digital allanará el camino para vender mejor seguros, hipotecas y otros bienes y servicios a través de internet o los teléfonos celulares. Imagínese suspender la póliza del seguro contra accidentes de su automóvil cuando lo va a dejar parado mucho tiempo y restituir la cobertura con el botón del ratón. También se reducirán los costos en que incurren las compañías a causa de los fraudes en internet, que se han hecho comunes, y por ende los consumidores ahorrarán. Brooks Fisher, de Intuit, Inc., que presta numerosos servicios financieros en línea, dice: "Menos fraudes equivale a mejores precios".[42]

NOTA CLAVE

Internet y la telefonía celular han suprimido las restricciones que limitan a los comercializadores con respecto a lo que venden y cómo lo venden.

En términos generales, internet y la telefonía celular han suprimido las restricciones que limitan a los comercializadores con respecto a lo que venden y cómo lo venden. Los bancos trasladan a internet todas las transacciones que pueden, pues en la red una transacción ordinaria cuesta dos centavos de dólar, en comparación con 36 centavos de un cajero automático y 1.15 dólares en las cajas de las ventanillas de las sucursales.[43] En la península escandinava, 700 000 empresas finlandesas trabajan con Sonera, la principal transmisora inalámbrica de Finlandia, para hacerlo todo, desde encargar chocolates desde el asiento trasero de un taxi hasta conseguir una cita romántica. En 1999, los ingresos por comercio móvil e información de Zed, un sitio de internet finlandés que atiende a usuarios de teléfonos celulares, sumaron 126 millones de dólares en un país que es 40 veces menos extenso que Estados Unidos.[44] En otros lados, internet ofrece a compradores y vendedores opciones que van de catálogos en línea con precios fijos a catálogos personalizados, subastas, precios negociados o el **sistema de recolección de demanda** de Priceline.com para acordar trueques y más.[45]



Al establecer un movimiento prácticamente uniforme entre métodos de hacer negocios, estos llamados **mercados todo en uno** benefician por igual a compradores y vendedores. La tendencia a favor de presentar varias maneras de cerrar negocios en la red contradice la idea convencional acerca del comercio electrónico. Muchos comentaristas habían pronosticado que la facilidad de encontrar información sobre precios en internet impulsaría todas las transacciones hacia un único mecanismo: una extensa competencia de precios en la que la oferta más barata ganaría el pedido. Todavía puede suceder así en el caso de algunos productos de consumo que se dejan comparar bien (varios **robots de compras** de internet señalan a los compradores quién tiene el precio más bajo, por ejemplo, de la última novela de Tom Clancy); pero hasta la fecha, esa predicción no se ha materializado.

Aplicaciones de la nueva economía para entrega de productos digitales Muchas compañías no se preocupan mucho al respecto, pero el hecho es que cada vez más bienes y servicios pueden digitalizarse y, por consiguiente, es posible entregarlos a los clientes por algún medio digital: internet, satélites y telefonía celular. Hace 50 años el milagro tecnológico del momento era la transmisión analógica de sonidos e imágenes a los consumidores a través del novísimo invento llamado televisión. En la actualidad, como vimos arriba, libros, música y más productos pueden ser enviados digitalmente en cualquier momento a cualquier lugar con una conexión digital. En dos, cinco o 10 años, ¿qué podrá transmitirse por medios digitales? Hoy ya

muchos prestan en línea servicios de psicoterapia, con o sin un terapeuta presencial (en tiempo real), y asesoría legal.[46] En varios sitios electrónicos, incluso el Servicio Postal estadounidense, es posible pagar envíos postales en línea. Por desgracia para sus inversionistas, los pioneros de las estampillas electrónicas, Stamps.com y E-stamp.com, derrocharon millones de capital inicial para entrar en el mercado, sin que hasta ahora tengan muchos resultados demostrables.[47] Incluso se rumora que una nueva compañía desarrolla una técnica para enviar perfumes en línea. ¿Qué vendrá después? ¡Transpórtame, Scotty![48]



Aplicaciones de la nueva economía para soporte y servicio a clientes Una aplicación que adquiere una creciente importancia en internet se relaciona con las variedades del servicio a clientes, que sustituyen la ayuda humana, más cara y, en ocasiones, más inconstante y falible. Así, lo mismo puede ser Dell que el zoológico de Denver, las compañías responden a través de internet a las preguntas más frecuentes, desde las técnicas en el caso de Dell, hasta cómo organizar una fiesta infantil de cumpleaños en el zoológico. Los más conocedores del marketing saben que a despecho de todo el alboroto por conseguir clientes nuevos, el verdadero impulsor de los resultados finales es la capacidad de retener a los clientes actuales y un ingrediente para este objetivo es un servicio a clientes eficaz y responsable. También saben que la **retención de clientes** es una necesidad competitiva. En todos los sectores económicos, de pronto alguna compañía se imagina nuevas maneras de explotar el potencial de internet para crear valor para sus clientes. De cualquier manera, sin la capacidad de retener a los clientes incluso el modelo de negocios mejor pensado para la red va a derrumbarse.[49]

Hay numerosos ejemplos de cómo los programas de servicio en la red atienden mejor a los clientes y con menores costos, lo cual es una propuesta que no presenta pérdidas. Michael Climo, director de compras de la tienda virtual SmartHome.com, buscaba un proveedor que entregara rápidamente sus embarques a los clientes. United Parcel Services ganó el negocio no sólo porque entrega rápidamente los paquetes de SmartHome, sino también porque a la vez que mejoró el servicio redujo los costos del servicio a clientes. UPS ayudó a rediseñar el sitio en internet de SmartHome para que los clientes pudieran vigilar el tránsito de sus envíos con el botón del ratón. Ahora, el centro de llamadas de SmartHome prácticamente nunca recibe llamadas para verificar la situación de algún pedido, en comparación con las 60 diarias que recibía antes del cambio, con ello el personal tiene tiempo de hacer más llamadas de ventas. Las capacidades de dominio de la red que posee UPS lo convirtieron en 2000 en el líder indiscutible en la entrega de mercancía comprada en línea con un valor de 40 000 millones de dólares, con una participación aproximada de 55% del mercado, en comparación con 10% de FedEx.[50] Los servicios de internet de UPS son para atraer y retener a sus clientes empresariales.

Los beneficios de las aplicaciones de servicio a clientes en internet están por igual al alcance de compañías tradicionales que de la nueva economía y tanto en los contextos de empresa a empresa como de empresa a consumidor. Vigilar los embarques o responder las preguntas frecuentes es sólo una de las aplicaciones. Establecer comunidades entre usuarios (con tableros, salas de plática y más técnicas electrónicas) es otra aplicación que refuerza la lealtad de los clientes y abre un canal importante de retroalimentación sobre nuevas ideas de productos, problemas con los productos y otros temas. Tom Lowe, fundador de Playing Mantis, fabricante de cochecitos de metal, modelos para armar y figuras de acción, afirma que los tableros electrónicos que tiene la compañía en la red nutren unas relaciones con los clientes que serían la envidia de cualquier compañía. Un cliente anotó en uno de los tableros de Playing Mantis: "Polar Lights es muy especial para mí [...] Ustedes reavivaron el gozo que sentía cuando compraba estos juegos [...] Ustedes son la ÚNICA compañía de la que me siento parte".[51]

El creciente número de aplicaciones de servicio a clientes basado en línea ofrece la seductora combinación de mejorar el servicio y lograr ahorros sustanciales de costos. El truco está en concentrarse primero en las ventajas del servicio a clientes, más que en abatir los costos. Los clientes se enteran pronto cuando bajar los costos es más importante que un servicio genuino y responsable. ¿Hay alguien a quien le guste cómo el software call center ha cambiado la manera en que los consumidores consiguen números telefónicos en el servicio de ayuda del directorio o el hecho de que algunos bancos no entregan sobres para envíos por correo a los clientes que prefieren hacer sus operaciones bancarias a la antigua?

NOTA CLAVE

El creciente número de aplicaciones en línea de servicio a clientes ofrece la seductora combinación de mejor servicio y ahorros sustanciales de costos.

Una falsedad de la que se convencieron algunas compañías es que internet es un medio de autoservicio. Suponen que pueden dejar que los clientes hagan todo el trabajo, pero en realidad la mayoría de los clientes no quieren trabajar más. Una solución es la **coproducción**, en la que las compañías ponderan esmeradamente qué cargas pueden evitar a los clientes mediante las tecnologías de la nueva economía, y cuáles pueden ejecutar los propios clientes, al mismo tiempo que se consideran los costos y los beneficios para ambas partes. De esta actividad se extraen conocimientos sobre mejores formas de atender a los clientes, como hace ahora Charles Schwab cuando envía a sus clientes mensajes de correo electrónico para alertarlos de grandes cambios en sus acciones.[52]

Aplicaciones de la nueva economía para devolución y desecho de productos La experiencia de los clientes con los bienes y algunos servicios no termina hasta que el producto se consume, regresa o desecha. Algunas compañías han encontrado las maneras de aprovechar las tecnologías de la nueva economía para facilitar estos procesos. Por ejemplo, Dell ofrece un espacio en internet en el que sus clientes pueden vender sus computadoras viejas cuando compran una mejor. Las compañías tradicionales y de la nueva economía pueden sacar partido de aplicaciones semejantes. En las ventas al detalle, muchas tiendas con locales tradicionales y en línea aceptan devoluciones en cualquier lugar. Las dificultades relativas a la devolución de las compras en línea (la imposibilidad de ver y palpar los bienes antes de comprarlos y el problema de devolverlos) ocupan el segundo y el tercer lugar en la lista de los factores que disuaden a los consumidores de comprar en línea (vea la ilustración 15.9).

Ilustración 15.9

EN QUÉ SON PRECAVIDOS LOS CLIENTES

La dificultad de devolver los artículos es una de las principales razones citadas por los consumidores entrevistados para no comprar en línea. Las principales respuestas:

Cargos de envío
51%

No se pueden ver ni tocar los artículos
44%

Es difícil devolver los artículos
32%

Inquietud por la seguridad de las tarjetas de crédito
24%

No se pueden formular preguntas
23%

Las pantallas tardan mucho en cargarse
16%

Preocupación por los tiempos de entrega
15%

Gusto por ir de compras en persona
10%

Fuente: "Returns to Sender", por Rebecca Quick, *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 2000, p. R8. © 2000 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc., por medio de Copyright Clearance Center.

Desarrollo de las estrategias de marketing en la nueva economía: preguntas cruciales

Saber qué flechas de marketing se tienen en el carcaj de la nueva economía es una cosa. Decidir cuál generará el mayor rendimiento sobre la inversión es otra muy distinta. Nuestro modelo de los flujos de la experiencia de consumo (vea la ilustración 15.4) facilita tomar estas decisiones porque plantea cuatro preguntas importantes sobre si emplear las herramientas de la nueva economía en alguna o en todas las etapas. En la ilustración 15.10 se anotan estas preguntas de diagnóstico y las estudiamos en esta sección.

NOTA CLAVE

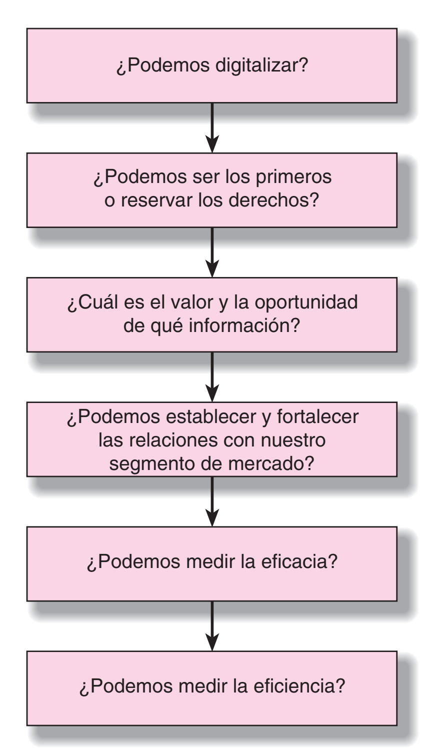
Saber qué flechas de marketing se tienen en el carcaj de la nueva economía es una cosa. Decidir cuál generará el mayor rendimiento sobre la inversión es otra muy distinta.

¿Es posible digitalizar alguno o todos los flujos necesarios en cada etapa del proceso experimental del consumidor? En el centro de la nueva economía se identifica lo que los medios digitales representan para transmitir *información*, parte de la cual se reconfigura como *bienes*: discos compactos, libros y otros. Al ponderar si la aplicación de las tecnologías de la nueva economía en cualquier etapa del proceso experimental del consumidor, una compañía debe preguntarse si alguno de los flujos puede ser digitalizado (de información, bienes o servicios o efectivo).

En cuanto al efectivo, la respuesta inmediata es afirmativa, a través de tarjetas de crédito y otras formas de pago electrónico, salvo donde las dificultades de tipo de cambio presenten problemas, como en algunos contextos internacionales. Pronto, además, nuevas formas de pago electrónico reforzarán la seguridad de los flujos de efectivo en la red.

Ilustración 15.10

PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO PARA TOMAR DECISIONES DE MARKETING EN LA NUEVA ECONOMÍA



En el caso de bienes y servicios, la situación es más difícil. Es posible digitalizar texto, audio e imágenes (fijas o animadas), lo mismo que libros, música, fotos y, con suficiente ancho de banda, películas y otros videos. ¿Pero qué hacemos con la *suavidad* del suéter de cachemira? ¿El *peso y nivel* del martillo de carpintería? ¿El *gusto* de un chocolate europeo? ¿La *fragancia* de una nueva colonia? Hasta hoy, estos importantes atributos de la información no se pueden digitalizar. En la actualidad no es posible transmitir por medios digitales los bienes más tangibles y muchos servicios. En cambio con otros, como la asesoría legal, la terapia para pacientes psiquiátricos, así como otros bienes y servicios que son representables con palabras, sonidos o imágenes, las posibilidades son ilimitadas. ¿La tecnología pronto posibilitará la transmisión digital de bienes materiales? ¿Quién sabe? Cuando ocurra, no se sorprenderán los numerosos aficionados a la ciencia ficción de todo el mundo.

NOTA CLAVE

¿La tecnología pronto posibilitará la transmisión digital de bienes materiales? ¿Quién sabe? Cuando ocurra, no se sorprenderán los numerosos aficionados a la ciencia ficción de todo el mundo.

Si puede digitalizarse alguno de los flujos en una etapa del proceso experimental del consumidor, al suponer que se tiene bastante información e ingenio, hay que contestar las preguntas restantes de la ilustración 15.10 para decidir si se deben instituir aplicaciones de la nueva economía para algún otro flujo.



¿Podemos ser los primeros o reservar los derechos? Como hemos visto, hay pocas barreras de entrada a la red y las buenas ideas se imitan rápidamente. Una pregunta esencial al decidir si se emplea o no una aplicación de la nueva economía es si se pueden tener los derechos de propiedad intelectual, lo que desalienta las imitaciones, o con suficiente antelación para establecer una ventaja competitiva antes de que aparezcan otros. Amazon llegó pronto al juego de las ventas por internet y disfrutó de una buena ventaja inicial. En cambio, las tiendas de artículos para mascotas no corrieron con tanta fortuna.[53]

Para las compañías tradicionales que recurren a las aplicaciones de internet que no reinventan su negocio base (por ejemplo, *brochureware* o servicio a clientes), acelerar la salida al mercado es crucial o no, dependiendo de la rapidez con que otros miembros de su sector adopten aplicaciones equivalentes. Como siempre, es esencial la inteligencia de la competencia, parte de la cual puede alimentarse de los sitios electrónicos de los rivales.

¿Cuál es el valor y la oportunidad de qué información para el destinatario? En el caso de los flujos de información de la ilustración 15.4, una pregunta fundamental al distribuir los recursos concierne a la importancia que tienen las diversas clases de información para el destinatario, sea compañía o consumidor, dependiendo de la dirección del flujo. Cuanto más valiosa sea la información, tanto más crucial será recibirla a tiempo, más sensato es invertir en aplicaciones de la nueva economía para ponerla al alcance 24×7 de quienes se beneficien de ella de manera fácil, oportuna y permanente. Wal-Mart, una compañía de la vieja economía que desde hace mucho es líder de su sector en el empleo de tecnología de la información, publica en internet información de ventas que pueden consultar sus principales proveedores. La información está protegida por contraseñas, se actualiza cada minuto, tienda por tienda y por unidades de mantenimiento en inventario (SKU, de stock keeping units); de esta manera, Wal-Mart se asegura de que las tiendas mantengan su inventario para su promoción.

NOTA CLAVE

Una pregunta fundamental al distribuir los recursos concierne a la importancia que tienen las diversas clases de información para el destinatario, sea compañía o consumidor, dependiendo de la dirección del flujo.

¿Las herramientas de la nueva tecnología pueden establecer y fortalecer relaciones con los clientes del segmento de mercado? Subir a la red información, bienes y servicios es de poca utilidad si las personas a quienes se dirigen estos flujos no tienen acceso a la red. Como vimos, algunos grupos demográficos no están bien representados en internet. Es posible que los servicios electrónicos destinados a ancianos topen con dificultades, dado que pocas personas mayores tienen acceso fácil a la red (aunque el número de mayores en la red se incrementa rápidamente). Del mismo modo, personas y empresas del tercer mundo están mal representadas. Las aplicaciones de la nueva economía más útiles para las compañías serán aquellas que se dirijan a grupos en los que el uso de internet está más difundido.

Sin embargo, sólo *llegar* a los clientes que tienen herramientas de la nueva tecnología no es suficiente, especialmente en el caso de los fabricantes de productos de consumo. Quizá lo que se necesite sea profundizar hasta trabar *relaciones* de ventajas recíprocas. Amazon ha comenzado a establecer relaciones leales con su creciente cartera de clientes enfocando sus esfuerzos en un servicio excepcional a éstos. Los bibliófilos pueden encontrar precios más bajos en otras partes de la red, pero muchos regresan al sitio de Amazon, por su sistema de pedidos 1-Click®, reseñas de los clientes y otras características atractivas. Emplear las herramientas de la nueva economía para fortalecer las relaciones con los clientes bien puede ser, a la larga, la aplicación más importante.

¿Se puede medir la eficiencia y eficacia de las herramientas de la nueva economía en comparación con otras soluciones? Al final, luego de dar respuestas favorables a las primeras cuatro preguntas de esta sección, decidir sobre si se invierte en una aplicación o estrategia de marketing para la nueva economía se reduce a dos preguntas definitivas: ¿es eficaz la solución de la nueva economía? ¿Es más eficiente que otras soluciones? Como hemos visto, UPS pudo convencer a SmartHome sobre sus envíos no sólo porque era eficaz para entregarlos a tiempo a sus destinatarios, sino también porque a la vez SmartHome pudo mejorar y ahorrar en servicio a clientes.[54] Otro ejemplo del empleo de la red para acrecentar la eficacia y la eficiencia es el sistema de levantar pedidos de Kinko's, Print to Kinko's. Los clientes cargan versiones digitales de los documentos en kinkos.com y en el plazo de pocas horas se entregan impresos en papel en cualquier local de Kinko's. La empresa espera que el nuevo sistema capte parte del extenso mercado de la impresión en las corporaciones, lo que impulsaría sus ventas y a la vez mejoraría la productividad, porque se reduciría la tasa de errores en los pedidos de impresoras de 10 a 1%, se reducirían los costos de surtir los pedidos y se mantendrían trabajando las copiadoras de Kinko's. Otras imprentas virtuales, como iPrint y mimeo.com, fueron las primeras en llegar al mercado, pero Kinko's tiene una marca y más de 1 000 tiendas. ¿La estrategia digital va a acelerar e incrementar las ganancias? El director ejecutivo Joseph Hardin está contento con las posibilidades. "Quizá llegamos tarde al mercado —dice—, pero al final del día gana el que trabaja."[55]

NOTA CLAVE

Decidir sobre si se invierte en una aplicación o estrategia de marketing para la nueva economía se reduce a dos preguntas definitivas: ¿es eficaz la solución de la nueva economía? ¿Es más eficiente que otras soluciones?



Las preocupaciones de los comercializadores sobre la eficacia y la eficiencia de sus sitios en internet han llevado al desarrollo de soluciones de software para análisis de la red, que vigilan y resumen las tendencias de uso de los sitios electrónicos. Los analizadores de red son el equivalente de tener un equipo de investigadores de mercados que vaya detrás de los compradores en una tienda tradicional. La tecnología puede descubrir problemas que asolan los sitios electrónicos: navegación engorrosa, dificultades para localizar contenidos, motores de búsqueda sin estrategias óptimas y asociaciones de marketing en línea que no son rentables. El resultado de estos análisis puede mejorar la satisfacción de los clientes y la respuesta al sitio, fortalecer la mano del comercializador al negociar los términos de un convenio de asociación y hasta detectar nuevos segmentos de mercado que se atiendan mejor con portales adaptados. "Todos los días examinamos [los analizadores de red], así como la gente de Wall Street mira las cotizaciones diarias de las acciones", dice Jonathan Kapplow, gerente de marketing corporativo en internet de Hanover Direct, una tienda virtual y por catálogo de regalos y ropa.[56] Sin embargo, algunos comentaristas señalan que la abundancia de datos puede llevar a los analistas a caer en lo que Kate Delhagen, directora de investigación al menudeo de Forrester Research, llama "ratoneras de datos". "En esas compañías fluyen muchos datos —explica—, pero la mayoría son minucias."[57] La clave está en decidir qué medidas son las más importantes para evaluar el comportamiento de los clientes en el sitio, no sólo el tráfico.

En última instancia, es necesario fijar objetivos inteligentes y claros que se pretende que cumplan las herramientas o actividades de la nueva economía (objetivos específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y oportunos) y realizar análisis de costos y beneficios para determinar su rendimiento probable, para decidirse a actuar o esperar y para señalar las prioridades de qué iniciativas emprender primero. Por fortuna, el carácter mensurable inherente de muchas herramientas de la nueva economía ofrece retroalimentación clara y convincente sobre si cumplen

Ilustración 15.11

LOS 10 ERRORES MORTALES DE LAS EMPRESAS QUE SE INICIAN EN INTERNET

1. Repartir las responsabilidades de internet por toda la compañía: una paginita aquí, un folleto electrónico allá. Deje que todo avance, siempre que quede en pequeña escala y no sea peligroso. Si algo parece tener potencial, haga preguntas escépticas en las juntas de ejecutivos y repita frecuentemente que internet tiene demasiado bombo.
2. Formar una comisión para crear una nueva oferta corporativa en internet, compuesta por personal de departamentos inconexos que ya tengan otras cinco cosas que hacer y no los descargue de su trabajo normal. Entregue el liderazgo del proyecto a un ejecutivo que esté aburrido como recompensa por su lealtad durante sus años de servicios (no se preocupe de que no tenga experiencia con internet, porque de todos modos navega en la red, ¿o no?).
3. Encuentre la cosa más simple y sencilla que pueda hacer en la red. Contrate software que parezca que todos usan. En lugar de crear una aplicación irresistible, hágala "soporífera" (le ahorrará tiempo y dinero, para que pueda tachar pronto el asunto de internet de su lista).
4. Para preparar el sitio, contrate a los proveedores más desdeñosos de su negocio tradicional (piensan que ustedes son dinosaurios) pero que tengan capacidades que usted pueda evaluar. Luego, encárgueles el trabajo técnico (de esa manera, nadie de dentro tendrá que aprender nada nuevo) pero niéguese a aceptar su consejo sobre la apariencia del sitio (después de todo, ustedes son los expertos en su sector). Contrate más de un proveedor, para darse el gusto de ver cómo se arreglan a golpes.
5. Verifique que lo que haga en internet sea exactamente lo mismo que ha hecho siempre. Duplique en línea sus premisas del negocio tradicional (porque a fin de cuentas, internet es una herramienta, ¿no es verdad?).
6. Insista en que la empresa de internet cumpla con todas las normas de la corporación: control de costos, ganancias trimestrales, fondos de reclutamiento, esquemas de remuneración, procedimientos de compra. Asigne apenas los recursos suficientes para mantener la empresa de internet con vida, pero no tantos que se corra el riesgo de convertirla en innovadora, porque necesitaría más inversión.
7. Amparado en la bandera de la descentralización y la autonomía de las unidades de negocios, premie a cada unidad por su desempeño y no ofrezca más incentivos por cooperar en el ciberespacio (no rinda su convicción de que los conflictos son un acicate sano del desempeño; deje que el vencedor se lleve el botín). Recuerde siempre a las divisiones que son negocios aparte porque son diferentes y punto.
8. Compare su desempeño con sus competidores tradicionales del sector en el mundo material (así siempre habrá alguien ante quien sentirse superior). Desprecie a los competidores en línea como modas pasajeras. Ni siquiera considere que compañías de otros sectores rebasen sus fronteras y le quiten clientes en la red (¿para qué preocuparse por una hipótesis?).
9. Para celebrar su conversión a los negocios electrónicos, entregue al resto de la organización herramientas que no sepan cómo usar y que les impongan cambios sobre los cuales se sientan confundidos. Dígales que con estas herramientas harán mejor su trabajo. Programe clases de capacitación en un lugar lejano. Quédese viendo cómo las nuevas herramientas requieren mucho tiempo y dificultan más el trabajo; luego, castigue a los empleados por resistirse al cambio.
10. Al último, pero no lo último, jamás olvide que el volante lo lleva la compañía, no los clientes. Internet es una oportunidad para que *nosotros* nos comuniquemos con *ellos*.

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. De "The Ten Deadly Mistakes of Wanna-Dots", por Rosabeth Moss Kanter, enero de 2000.

con sus objetivos. Además, debe prestarse atención a varios problemas de los procesos de negocios que pueden obstaculizar la ejecución eficaz de hasta las mejores intenciones de una estrategia de la nueva economía en una compañía tradicional. En investigaciones recientes, Rosabeth Moss Kanter señaló 10 errores comunes que cometen esas compañías (vea la ilustración 15.11). Desde luego, evitar estos errores se dice más fácilmente de lo que se hace, pero los analizadores de red sirven para detectarlos cuando se cometen.

Creación de estrategias para los mercados de la nueva economía

En la mayor parte del capítulo hemos estudiado cómo las compañías de cualquier clase, tamaño, sector o edad pueden utilizar las herramientas y las tecnologías de la nueva economía para fines de marketing. Sin embargo, no cabe duda de que hay lectores que ven que se cocinan peces más grandes en la parrilla de la nueva economía. Ven que la nueva economía abre la perspectiva de iniciar una empresa, ya sea de una compañía nueva o anterior, para atender un

NOTA CLAVE

En esta sección final abordamos algunas lecciones que se desprenden de la ruina de las empresas virtuales en el 2000, damos un marco de referencia para meditar en dónde y cómo se generan las utilidades en los mercados de la nueva economía y examinamos qué se necesita para prosperar duraderamente en las empresas futuras de la nueva economía.

mercado creado por la llegada de internet, la telefonía inalámbrica y otras tecnologías nuevas o apenas en ciernes. Así, en esta sección final abordamos algunas lecciones que se desprenden de la ruina de las empresas virtuales en el 2000, damos un marco de referencia para meditar en dónde y cómo se generan las utilidades en los mercados de la nueva economía y examinamos qué se necesita para prosperar duraderamente en las empresas futuras de la nueva economía.

Lecciones que se extraen del fracaso de las empresas virtuales

En abril de 2000 y los meses siguientes se acabó la fiesta de las empresas virtuales. Muchas empresas con cuantiosas capitalizaciones en el mercado tropezaron y cayeron. En algunos casos, a finales de 2000 habían perdido más de 90% de su valor. Otras cerraron sus puertas o fueron compradas, a veces en términos desfavorables. Los socios capitalistas cerraron de golpe la ventanilla de los fondos.[58] ¿Qué salió mal?

En un largo artículo principal de octubre de 2000, la revista *Fortune* señaló una docena de lecciones que se pueden extraer de la ruina de las empresas virtuales.[59] Las 12 lecciones, que se muestran en la ilustración 15.12, indican en conjunto que en la locura de las carreras hacia lo

Ilustración 15.12

LECCIONES QUE SE EXTRAEN DEL FRACASO DE LAS EMPRESAS VIRTUALES

¿Internet no causa tantos desórdenes como se pensaba?

No existe el “tiempo de internet”.

Internet todavía cambia todo.

No genera dinero ni tiene sentido.

Reforzar marcas no es una estrategia.

Internet cambia el trabajo.

Crear un mercado es más difícil de lo que parece.

Los inversionistas no son los clientes.

Se desvanece rápidamente la distinción entre las compañías de internet y las otras.

El tiempo favorece a los beneficiados.

No se sistematiza el espíritu emprendedor.

Está por venir la verdadera creación de riqueza.

Fuente: Jerry Useem, “What Have We Learned?”, *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 82-104. © 2000 Time Inc. Todos los derechos reservados.

que parecía el nirvana virtual, se omitieron muchos principios fundamentales de la estrategia de marketing. No se identificaron ni delimitaron claramente mercados y segmentos. Se ignoraron barreras de entrada franqueables, que hacían poco atractivos ciertos sectores. La manía de ser el primero en llegar al mercado marcó la pauta y se desestimó la capacidad de conservar una ventaja competitiva al ofrecer mejores bienes y servicios, con más valor. Se olvidaron los fundamentos económicos de algunos negocios. Lo que importa es conseguir (a un costo razonable) y conservar clientes satisfechos. Importan la rentabilidad y el flujo positivo de efectivo (mejor antes que después, los ingresos deben ser mayores que los gastos, con la inclusión de los gastos de marketing). Sin embargo, a pesar de la carnicería *Fortune* concluye que si bien se terminó la era de las empresas virtuales, la era de internet apenas empieza.

Factores esenciales para acudir a los mercados virtuales del futuro



¿Qué pueden hacer los emprendedores del mañana a fin de elaborar estrategias de marketing para atender estos mercados todavía seductores de la nueva economía? En primer lugar, los aspirantes a empresarios de internet deben considerar las formas en que se pueden generar ganancias en la red o en otros entornos de la nueva economía. Si alguien, empresa o consumidor, no está dispuesto a dar dinero a cambio de lo que ofrece un nuevo negocio, sus posibilidades de éxito son mínimas o inexistentes. En la ilustración 15.13 se indican varias maneras de generar ingresos en negocios en internet: comercio, venta de contenidos, organización de comunidades o establecimiento de una infraestructura para la nueva economía. Es esencial entender el **modelo de negocios** propio y estar listo para cambiarlo según lo justifiquen las condiciones del mercado y la tecnología.

En segundo lugar, los emprendedores no deben preguntarse qué pueden vender, sino qué necesitan los clientes y mercados de la nueva economía, en los modelos de negocio a negocio (Grainger.com), negocio a consumidor (Amazon.com o LandsEnd.com), consumidor a consumidor (eBay.com) o consumidor a negocio (Priceline.com), que la nueva compañía pueda proporcionar mejor, con más facilidad, antes o más barato mediante herramientas y tecnologías de la nueva economía. Si una idea de negocios no satisface una necesidad real detectada con esta pregunta, aunque en el momento esté latente, entonces el negocio no es viable.

Tercero, los empresarios en ciernes deben darse cuenta ahora de que las barreras de entrada son increíblemente estrechas en la nueva economía. Por cada uno que tiene la siguiente última y gran idea de internet, hay docenas de candidatos a emprendedores que exploran ideas parecidas al mismo tiempo. En realidad, lo que cuenta no son las ideas. Bob Zider, presidente de Beta Group, una empresa de Silicon Valley que desarrolla y comercializa tecnología nueva, dice: "Muchos emprendedores cometen el error de pensar que los socios capitalistas buscan buenas ideas cuando, de hecho, buscan buenos gerentes para buenos segmentos económicos".[60] Lo que importa es el equipo que va a poner en práctica la idea para entregar a los clientes, sean empresas o consumidores, el desempeño y el valor que quieren y por el que van a pagar. Sólo así hacen dinero los inversionistas.

NOTA CLAVE

"Muchos emprendedores cometen el error de pensar que los socios capitalistas buscan buenas ideas cuando, de hecho, buscan buenos gerentes para buenos segmentos económicos."

Como dice Andy Grove, de Intel, sobre lanzar la nueva ola de negocios en internet (que se espera que prosperen): "Se trata de trabajo. Trabajo poco elegante [...] Todavía tenemos que cargar cosas pesadas".[61] Buena parte de este trabajo es el que señalamos en las tres cuartas partes iniciales del libro: entender a los clientes y los mercados que comprenden; entender los sectores y los competidores que se esfuerzan a diario en ellos, y crear programas estratégicos de marketing que produzcan y conserven una ventaja competitiva sostenida.

Pero también está el trabajo de ejecutar las estrategias. En este capítulo hemos explorado la nueva economía y cómo las empresas actuales y las nuevas pueden encontrar formas (medidas por su eficacia y eficiencia) de aprovechar la promesa que hace. En los capítulos que siguen, vamos a examinar las estrategias de marketing que se prestan mejor para mercados nuevos y en

Ilustración 15.13

Modelos de negocio electrónico

Ingresos por comercio

Rubro de ingresos	Descripción
Venta de productos	Venta o licencia de productos físicos o informáticos.
Comisiones, honorarios por servicios o transacciones	Cobro de honorarios por servicios prestados; puede ser un pago fijo o un porcentaje del costo del producto o servicio.

Ingresos por contenido

Rubro de ingresos	Descripción
Cuotas de suscripción	Cargo por recepción de información actualizada sobre un tema particular o una gama de temas durante un periodo (por ejemplo, un año).
Pago de inscripción o registro	Cobro por asistir a una reunión, taller o curso en línea.

Ingresos por comunidades

Rubro de ingresos	Descripción
Tarifas de publicidad, colocación, afiliación y remisión	Cobro de una cuota por alojar un cintillo o promoción especial. Cobro de una cuota por una asociación exclusiva o no. Cobro de una cuota por cada visitante que se enlaza desde un sitio al sitio de otra compañía.
Membresías	Cobro de una cuota por pertenecer a un grupo o servicio privado.

Ingresos por infraestructura

Rubro de ingresos	Descripción
Ventas de software y hardware	Venta o licencia de un producto tecnológico.
Pagos de instalación e integración	Cobro de una cuota fija o variable por servicios prestados; los proyectos grandes de precio fijo se desglosan en proyectos independientes con plazos bien definidos y fechas de entrega; las cuotas variables se basan en tiempos, materiales y gastos incurridos durante el trabajo en un proyecto.
Cuotas de mantenimiento y actualización	Cobro de una cuota por mantenimiento y actualizaciones de software y hardware.
Tarifas de alojamiento	Cobro de una cuota por alojar una aplicación de software, sitio electrónico, centro de datos o red.
Cuotas de acceso	Cobro de una cuota por brindar acceso a una red o un servicio de internet.

Fuente: Lynda M. Applegate y Meredith Collura, según se publicó en *The E-Business Handbook*, de Paul B. Lowry, apéndice B1, p. 29. © 2002, CRC Press. Publicado con autorización.

crecimiento, como son los de la nueva economía, así como las que se requieren en los mercados maduros y a la baja, en los que las herramientas y tecnologías de la nueva economía cumplen todavía funciones importantes. Por último, cerramos la obra con capítulos sobre la mejor manera de organizar bien la implantación de las estrategias de marketing y controlar los resultados que generen. Un lema común de los socios capitalistas y otros inversionistas reza que se prefiere una ejecución de primera para un plan de segunda, que una ejecución de segunda para un plan de primera. Planear es importante, pero la buena ejecución es la que arroja los resultados, y lo que cuenta son los resultados.

PARA ANÁLISIS

- Siete elementos potencialmente atractivos caracterizan muchas tecnologías de la nueva economía: sindicación de la información, mayores rendimientos de escala de los productos de la red, capacidad de personalizar y hacer a la medida las ofertas, capacidad de suprimir intermediarios del canal de distribución, alcance mundial, acceso permanente y la posibilidad de entrega inmediata.
- La idea de la ventaja de ser el pionero está equivocada. El mejor es el que da el primer golpe.
- Ahora los observadores piensan que internet se presta mejor para entregar resultados mensurables de marketing (como en el marketing directo), más que para reforzar marcas.
- Las aplicaciones de servicio a clientes en línea ofrecen una combinación atractiva de mejor servicio y ahorros sustanciales de costos. Desde luego, el truco consiste en concentrarse primero en los beneficios del servicio a clientes, antes que en abatir costos, pues los clientes se percatan rápidamente de que es más importante para la empresa bajar los costos que un servicio genuino y responsable.
- La clave para el éxito de las empresas del mañana en la nueva economía es entender claramente su modelo de negocios (saber exactamente de dónde vienen los ingresos: comercio, contenido, comunidad o infraestructura), satisfacer necesidades reales de los clientes (aunque sean latentes) y conjuntar el equipo administrativo correcto, que pueda proporcionar el desempeño y valor que los clientes quieren y por el que van a pagar. Sólo entonces es que los inversionistas hacen dinero.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar las herramientas analíticas y los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Las fuentes de la historia de Thorntons son Richard Marshall, "New Media Choice/Thorntons", *Marketing*, 10 de enero de 2002; "E-volve: Chocolate Company with a Web Addiction", *FT Intelligence*, Financial Times Information Limited, 23 de mayo de 2002; "Chocs Away for Thorntons", en *Food Manufacture*, agosto de 2002.

2. Jim David Kim, "In Korea, the Cry of the Modem Falls Silent", *International Herald Tribune*, 28 de abril de 2003, en www.iht.com/cgi-bin/generis.cgi?/template=articleprint.tmplh&ArticleID=94597.

3. Allison Haines, "Gartner Says Consumers Will Spend 20 Times More on E-commerce with Broadband Access", en www.gartner.com/public/static/aboutgg/pressrel/pr20001017a.html.

4. "The New Economy Goes Global", *Newsweek*, 2 de octubre de 2000, p. 74L.

5. Fred Vogelstein, "What Went Right: E-Commerce", *Fortune*, 30 de diciembre de 2002, p. 166.

6. "Holiday Online Sales Ride High", *Denver Post*, 3 de enero de 2003, p. C2.

7. Spencer E. Ante y Arlene Weintraub, "Why B2B es a Scary Place to Be", *Business Week*, 11 de septiembre de 2000, pp. 34-37.

8. Joseph B. White, "What Works?", *The Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2000, p. R4.

9. Esta sección se basa en Kevin Werbach, "Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 85-93.

10. Yaeko Mitsumori, "NTT's iMode Paves the Way for Wireless Data Services", *Radio Communication Report*, 28 de febrero de 2000, p. 108.

11. Esta sección se basa en Thomas Petzinger, Jr., "So Long, Supply and Demand", *The Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2000, y W. Brian Arthur, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1994.

12. Erin Schulte, "Making It", *The Wall Street Journal Europe*, 13-15 de diciembre de 2002.

13. Matthew Rose, "Random House Fires a Shot in E-Book Feud", *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2000, p. B1.

14. Thomas E. Weber, "Web Music's Future: Turning Cell Phone into Wireless Walkman", *The Wall Street Journal*, 10 de julio de 2000, p. B1.

15. Carl Shapiro y Hal R. Varian, "Versioning: The Smart Way to Sell Information", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 106-114.

16. Brad Stone, "Napster's Offspring", *Newsweek*, 16 de octubre de 2000, p. 58.

17. Fred Vogelstein, *op. cit.*

18. *Ibid.*

19. Shapiro y Varian "Versioning", *op. cit*.

20. Buena parte de esta sección se basa en Jim Collins, "Best Beats First", *Inc.*, agosto de 2000, pp. 48-51.

21. *Ibid.*, p. 48.

22. *Ibid.*, p. 49.

23. Evan I. Schwartz, *Digital Darwinism*, Nueva York, Broadway Books, 1999.

24. Peter Sealey, "How E-Commerce Will Trump Brand Management", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, pp. 171-176.

25. Para un examen más amplio del marketing en internet, vea Ward Hanson, *Principles of Internet Marketing*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 2000.

26. Rebecca Buckman, "A Matter of Opinion", *The Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2000, p. R46.

27. Steve Jarvis y Deborah Szynal, "Show and Tell: Spreading the Word About Online Qualitative Research", en *Marketing News*, 19 de noviembre de 2001, p. 1.

28. *Ibid.*, p. 13.

29. Seth Godin, *Unleashing the Ideavirus*, Nueva York, Do You Zoom, 2000.

30. Joe Dysart, "Sites That Sell Themselves", *Financial Times*, 4 de abril de 2000, p. 19.

31. *Ibid.*

32. Jennifer Rewick, "Beyond Banners", *The Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2000, p. R38; Suein Hwang y Mylene Mangalindan, "Yahoo's Grand Vision of Web Advertising Takes Some Hard Hits", *The Wall Street Journal*, 1 de septiembre de 2000, p. A1.

33. Vanessa O'Connell, "The Best Way to Advertise", *The Wall Street Journal*, 12 de noviembre de 2001, p. R13.

34. Estudio de PricewaterhouseCoopers, "Interactive Advertising Bureau (IAB) Reports Q1 & Q2 Internet Ad Revenue of $3.76 Billion in the United States", boletín de prensa del IAB, 24 de septiembre de 2001.

35. *Ibid.*

36. Seth Godin, *Permission Marketing*, Nueva York, Simon and Schuster, 1999.

37. "E-Mail Is Growing as a Communications Channel for the Marketer and the Consumer", www.doubleclick.net/market/1.htm.

38. Hwang y Mangalindan, *op. cit*., p. A6.

39. *Ibid.*

40. David Streitfeld, "On the Web, Price Tags Blur", *The Washington Post Online*, www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A 15159-2000Sep25.html.

41. Marialuisa Taddia, "Pay as You Go for Bits on the Web", *Financial Times FT Creative Business,* 17 de septiembre de 2002, p. 12.

42. Mark Wigfield, "'Digital Signature' Bill Is Cleared by Congress", *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2002, p. 12.

43. Youngme Moon y Francis X. Frei, "Exploding the Self-Service Myth", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 26-27.

44. Dennis K. Berman, "Killer Apps for a Wireless World", *Business Week e.biz*, 18 de septiembre de 2000, p. EB 43.

45. Paul Nunes, Diane Wilson y Ajit Kambil, "The All-in-one Market", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 19-20.

46. Rochelle Sharpe, "The Virtual Couch", *Business Week e.biz*, 18 de septiembre de 2000, pp. EB135-37; Richard B. Schmitt, "Lawyers vs. the Internet", *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 2000, p. B12.

47. Peter Gumbel, "Return to Sender", *The Wall Sreet Journal*, 24 de septiembre de 2001, p. R19; Arlene Weintraub, "Dead Letter", *Business Week e.biz*, 23 de octubre de 2000, pp. EB82-84.

48. De la película de ciencia ficción *La guerra de las galaxias*, en la que era de lo más común digitalizar y transmitir objetos y personas de un lugar a otro.

49. Frederick F. Reichheld y Phil Schefter, "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2000, pp. 105-113.

50. Charles Haddad, "Big Brown's Coup", *Business Week e.biz*, 18 de septiembre de 2000, pp. EB 76-77.

51. Michael Warshaw, "The Thing That Would Not Die", *Inc. Technology*, núm. 1, marzo de 2000, p. 89.

52. Youngme Moon y Francis X. Frei, *op. cit*.

53. Melanie Warner, "Fallen Idols", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 108-121.

54. Charles Haddad, *op. cit*.

55. Arlene Weintraub, "Late to the Party", *Business Week*, 28 de agosto de 2000, p. 254.

56. Steve Jarvis, "Follow the Money", *Marketing News*, 8 de octubre de 2001, p. 10.

57. Michael Totty, "So Much Information...", *The Wall Street Journal Europe*, 13-15 de diciembre de 2002, p. R3.

58. Warner, "Fallen Idols", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 108-121.

59. Jerry Useem, "What Have We Learned?", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 82-104.

60. Bob Zider, "How Venture Capital Works", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 131-139.

61. Jerry Useem, *op. cit*.

CAPÍTULO DIECISÉIS

PowerShot S40 DIGITAL ELPH

Estrategias de mercados nuevos y en crecimiento

Canon, Inc., un éxito difícil de copiar[1]

A FINAL DE CUENTAS, la economía de Japón ha pasado por cuatro recesiones en aproximadamente una década. En consecuencia, muchos fabricantes japoneses (incluso algunos de los mayores competidores del mundo) han luchado por no perder la rentabilidad y sobrevivir. Ahora bien, algunas empresas no sólo sobrevivieron, sino que medraron y prosperaron a pesar del difícil contexto nacional. Canon, Inc. es una de tales empresas. En 2002, la compañía ganó aproximadamente 1 400 millones de dólares por ventas netas consolidadas de alrededor de 25 000 millones de dólares, con lo que por tercer año consecutivo rompió su marca de utilidades y le dio casi 12% de rendimiento sobre el capital.

¿Cómo logró Canon sacar tanto dinero de sus copiadoras, impresoras y cámaras fotográficas cuando otras empresas japonesas de aparatos electrónicos marchaban con dificultades? Para empezar, Fujio Mitarai, director ejecutivo de la empresa, se dispuso a adoptar algunas prácticas occidentales para abatir costos que aprendió durante los 23 años que trabajó para Canon en Estados Unidos. En primer lugar, reconcentró el alcance estratégico de la compañía sobre menos mercados de productos, aquellos donde la presencia de la empresa se hallaba establecida y poseía capacidades técnicas superiores; por otro lado, abandonó negocios que tenían mala posición competitiva, como las computadoras personales y las pantallas de cristal líquido. Mitarai también rasuró las líneas de montaje de las 29 plantas japonesas de Canon y las sustituyó con pequeños equipos de trabajo ("células") de aproximadamente seis empleados que realizan el trabajo de unos 30 obreros del sistema anterior. Estas células autodirigidas han reducido los costos de mano de obra de Canon y han permitido reducir el inventario de componentes 30% y cerrar 20 de los 34 almacenes. Además, Mitarai ha incrementado gradualmente la parte de la manufactura que se hace fuera de Japón y la ha trasladado a países como Vietnam y China.

Sin embargo, un enfoque del mercado más concentrado y una mayor eficiencia de manufactura no bastan para explicar el sólido desempeño de la compañía. Otras empresas japonesas de aparatos electrónicos han copiado estas acciones de reducción de costos sin duplicar los resultados de Canon. El segundo impulso estratégico, que está en la base del éxito de Canon, es el acento intenso que pone en crear y comercializar constantemente productos nuevos y mejorados, así como extensiones de la línea para sostener una participación de liderazgo en sus negocios esenciales.

Como primer paso para implantar esta estrategia de desarrollo de productos, la compañía reinvierte casi 8% de sus ingresos totales en investigación y desarrollo de productos. Parte de esta inversión se dirige al mejoramiento continuo de la oferta de Canon en negocios en los que tiene ya una participación de mercado dominante. Por ejemplo, gracias a su liderazgo técnico, Canon ha podido mantener una participación de 60% en el mercado mundial de motores centrales para accionar impresoras de láser, incluso las que desarrolló en alianza con Hewlett-Packard. En otros casos, centra sus esfuerzos de desarrollo en innovación de productos totalmente nuevos (como el sistema de radiografía digital) o modificaciones de productos destinados a segmentos de nuevas aplicaciones, como una impresora de chorro de burbujas y formato amplio para imprentas comerciales.



Cortesía de Canon USA

Desde luego, una cosa es desarrollar un puñado de productos nuevos que están a la vanguardia de la tecnología, y otra es que los posibles clientes estén enterados de estos productos nuevos y de sus beneficios (y generar ingresos por ventas) requiere también actividades eficaces y bien financiadas de marketing y ventas. Por consiguiente, en los últimos años Canon reestructuró su organización mundial de ventas y marketing para descentralizar la toma de decisiones y adaptar mejor los planes de marketing a las condiciones de los mercados locales. Este movimiento es crucial, porque la empresa gana más de 70% de sus ingresos por ventas en los mercados foráneos. Por ejemplo, en 2001 la compañía estableció en el Reino Unido la Canon Europa Ltd. para coordinar los esfuerzos de marketing en la región y fortalecer la red de ventas europea.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 16

El éxito de Canon ilustra varios aspectos importantes sobre los productos nuevos y el fomento de un mercado. En primer lugar, tanto el incremento de las ventas como la reducción de los costos mejoran las utilidades; pero si bien en el corto plazo es más fácil abatir los costos, a la larga el aumento de los ingresos (y en particular el que genera el desarrollo de nuevos productos con aspectos innovadores) llega a tener un efecto mayor en la rentabilidad de la empresa y en el valor para los accionistas. Esto quedó confirmado en un estudio de 847 grandes corporaciones, realizado por Mercer Management Consulting. Los autores vieron que la tasa compuesta de crecimiento anual del valor en el mercado de las compañías que incrementaron sus utilidades por encima del promedio, pero que acrecentaron sus ingresos menos que el promedio (en otras palabras, que aumentaron sus utilidades recortando costos), fue de 11.6% de 1989 a 1992. En comparación, las compañías que alcanzaron utilidades superiores al promedio como resultado de un incremento de los ingresos mayor al promedio vieron avanzar su valor en el mercado a una tasa anual del doble de esa cifra: 23.5%.[2]

La historia de Canon ilustra también que los nuevos productos que se introducen en el mercado varían por su grado de novedad desde los puntos de vista tanto de la compañía como de sus clientes. Algunos de los productos desarrollados por la empresa, como su primera copiadora de oficina, representaban un desafío técnico, pero a los clientes potenciales no les parecían muy innovadores (los clientes veían las copiadoras como versiones más simples y baratas de las máquinas de Xerox). Pero algunos de los productos introducidos (como el sistema de radiografías digitales) fueron verdaderas innovaciones tanto para los clientes potenciales como para la compañía.

En el capítulo 11 nos ocupamos de los problemas y procesos para desarrollar y evaluar ofertas de productos que son *nuevos para la compañía.* En la primera parte de este capítulo examinaremos las estrategias y programas de marketing que convienen para fomentar mercados con ofertas que son *nuevas para los clientes del segmento.* Nuestro principal interés son los programas que establece la primera empresa que llega a un mercado o que elabora un producto. Ser la primera confiere a la empresa varias posibles ventajas competitivas, pero también plantea riesgos graves. Algunas de estas empresas capitalizan su ventaja inicial y mantienen una participación de mercado privilegiada en la categoría de su producto, ganan ingresos y utilidades sustanciales hasta bien avanzadas las etapas del ciclo de vida del producto.

NOTA CLAVE

Ser la primera confiere a la empresa varias posibles ventajas competitivas, pero también plantea riesgos graves.

Otras empresas pioneras tienen menos éxito. Por ejemplo, así como Canon fue la primera en ciertas categorías de productos, a medida que éstos crecen y maduran no siempre han terminado

como líderes de participación en las categorías en las que incursionaron. Derivado de su estrategia, en algunos casos Canon ha decidido abandonar los mercados en los que no puede sostener sus capacidades técnicas superiores, como en las pantallas de cristal líquido. Pero en otros casos los seguidores la han superado con mejores productos, mejor servicio a clientes o precios más bajos. Lo anterior nos lleva a una pregunta estratégica interesante: ¿para una empresa es mejor correr con los costos y los riesgos de ser la primera, en la esperanza de sostener una posición rentable conforme crece el mercado o es mejor ser un seguidor atento a posibles errores de diseño o marketing de la empresa pionera antes de dar su propio salto al mercado? En la siguiente sección responderemos esta pregunta.

No todas las empresas pioneras tienen la intención de ser siempre la líder general de participación conforme evoluciona el mercado. Algunas adoptan una estrategia de nicho de mercado para obtener ganancias sustanciales de segmentos especializados en los que hay menos competidores grandes. Otras, como Canon, tratan de estar un paso adelante de la competencia, para lo cual introducen constantemente productos nuevos y se retiran de mercados viejos cuando se vuelven muy competidos. ¿Cuál es la mejor estrategia? Depende de los recursos y capacidades de la compañía, de la fuerza de los probables rivales futuros, así como de las características del producto y su segmento de mercado. Por consiguiente, vamos a estudiar alternativas que pueda adoptar la empresa pionera y las situaciones en las cuales es más sensata cada una.

Por último, analizaremos cómo cambian las estrategias de marketing a medida que el producto pasa de la etapa de introducción a la de crecimiento en su ciclo de vida. ¿Cómo debe adaptar la pionera sus estrategias para mantener su liderazgo en el mercado cuando llegan a la escena nuevos competidores? ¿Qué programas de marketing emprenden los seguidores tardíos para enfrentar a un líder atrincherado? En la última parte del capítulo vamos a examinar las opciones estratégicas de las dos partes, así como las condiciones del mercado y de la competencia por las que unas alternativas son más viables que otras.

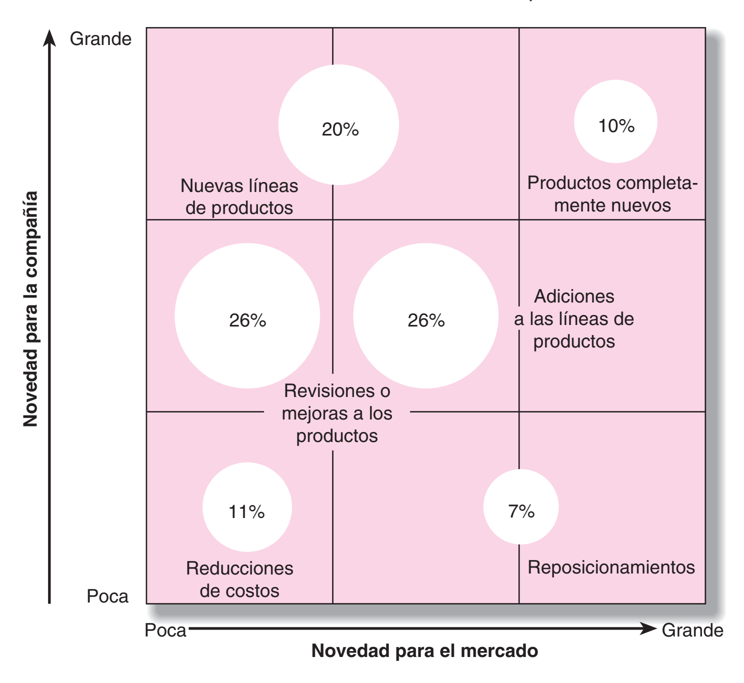
Qué tan nuevo es lo nuevo

En una encuesta de actividades de desarrollo de productos nuevos en 700 corporaciones estadounidenses, realizado por la empresa de consultoría Booz, Allen & Hamilton, se vio que los productos introducidos por esas empresas durante cinco años no eran igualmente "nuevos". En el estudio se definieron seis categorías de productos nuevos según su grado de novedad percibida por la compañía y por los clientes a quienes estaban destinados. A continuación estudiamos estas categorías. También aparecen diagramadas en la ilustración 16.1, en la que además se indica el porcentaje de nuevas entradas a cada categoría en los cinco años del estudio. Observe que sólo 10% de todas las introducciones de productos nuevos caen en la categoría de completamente nuevos.[3]

- *Productos completamente nuevos.* Verdaderas innovaciones. Son productos nuevos para la empresa y crean un mercado totalmente nuevo (10%).
- *Nuevas líneas de productos.* Categorías de productos nuevos para la compañía que los introduce, pero no nuevos para los clientes del segmento del mercado por la presencia de una o más marcas competidoras (20%).
- *Adiciones a las líneas de productos.* Artículos nuevos que completan la línea de productos establecida de la compañía. Estos artículos pueden ser moderadamente nuevos para la empresa y para los clientes de sus mercados o productos establecidos. También sirven para expandir los segmentos que atiende la línea (26%).
- *Mejoras o revisiones de productos.* Artículos que tienen mejor desempeño o mayor valor y que sustituyen a otros productos. Estos artículos presentan novedades moderadas de marketing y producción para la empresa, pero salvo que sean una nueva generación de tecnología, los clientes los consideran similares a los productos que sustituyen (26%).

Ilustración 16.1

Categorías de productos nuevos definidas por su novedad para la compañía y los clientes del mercado objetivo



Fuente: New Products Management for the 1980s, Nueva York, Booz, Allen & Hamilton, 1982. Publicado con autorización.

- *Reposicionamientos.* Productos que se dirigen a nuevas aplicaciones o nuevos segmentos de mercado (7%).
- *Reducciones de costos.* Modificaciones de productos que ofrecen un desempeño similar a menor costo (11%).

El grado de novedad de un producto (para la compañía, sus clientes o ambos) sirve para determinar la complejidad e incertidumbre de las actividades de ingeniería, operación y marketing que se requieren para hacer una buena introducción. También es parte del riesgo que plantean estas actividades.

Introducir un producto que es nuevo tanto para la empresa como para sus clientes impone los mayores gastos de esfuerzos y recursos. También significa la mayor incertidumbre y riesgo de fracasar por la falta de información y experiencia con la tecnología y los clientes del segmento.

Los productos que son nuevos para los clientes pero no para la empresa (como las extensiones de la línea o las modificaciones destinadas a nuevos segmentos o el reposicionamiento de productos anteriores) no suelen aportar grandes innovaciones de diseño ni operaciones, pero presentan mucha incertidumbre de marketing. Aquí la dificultad de marketing estriba (como con los productos completamente nuevos) en crear una **demanda primaria**, en hacer conscientes a los clientes del producto y convencerlos de que lo adopten. En la primera mitad del capítulo investigamos este problema.

Por último, los productos que son nuevos para la compañía pero no para el mercado (como nuevas líneas de productos, extensiones de líneas, modificaciones de productos y reducción de costos) presentan menos dificultades de investigación y desarrollo e ingeniería de productos. La compañía puede estudiar y aprender de diseños anteriores o de productos de la competencia. Sin embargo, quizá estos productos representen grandes dificultades para la ingeniería de procesos, programación de la producción, control de calidad y administración de inventarios. Cuando la

compañía introduce tal producto en el mercado, su principal objetivo de marketing es crear una demanda selectiva y conseguir una participación en el mercado por convencer a los clientes de que la nueva oferta es mejor que los productos anteriores de la competencia. Más adelante explicaremos los programas de marketing que puede aplicar una empresa para cumplir estos objetivos.

Estrategias de penetración de mercados: ¿es mejor ser pionero o seguidor?

Con productos como Word, Excel y PowerPoint, Microsoft tiene una participación de liderazgo en las categorías de aplicaciones de software para oficina. Pero en la mayor parte de las categorías, la empresa no fue la primera. Lotus 1-2-3 fue la primera hoja de cálculo durante muchos años y WordPerfect y otros programas encabezaban la categoría de procesador de textos. Pero como seguidora, Microsoft mejoró el diseño de los productos para ofrecer un mejor desempeño, además tenía más recursos económicos para promoverlos enérgicamente. Windows de Microsoft también alcanzó una participación privilegiada en el mercado de los sistemas operativos, una posición que la empresa pudo aprovechar para convencer a los fabricantes de computadoras personales de que incorporaran sus aplicaciones de software a sus máquinas.

Por otro lado, a algunos pioneros del software no les fue tan bien en el mercado. Por ejemplo, Lotus sufrió dificultades económicas y finalmente fue adquirido por IBM. Así como hemos subrayado la importancia competitiva de crecer mediante la introducción de productos nuevos, la pregunta estratégica importante es si siempre tiene sentido ser el primero. ¿O será que las dos estrategias de entrada, como pionero o como seguidor, tienen ventajas particulares en distintas situaciones?

Estrategia del pionero

El sentido común sabe que aunque corren los mayores riesgos y sufren más fracasos que sus rivales conservadores, los pioneros de éxito cosechan buenas recompensas. Se piensa que las ventajas competitivas de ser el primero en entrar en un mercado nuevo o en comercializar un nuevo producto pueden conservarse durante la etapa de crecimiento y hasta la fase de madurez del ciclo de vida, lo que da por resultado una participación sólida en el mercado y rendimientos sustanciales.

En la ilustración 16.2 se indican algunas fuentes potenciales de ventaja competitiva para los pioneros y se explican a continuación.[4]

Ilustración 16.2

POSIBLES VENTAJAS DE LAS ESTRATEGIAS DE PIONERO Y DE SEGUIDOR

Pionero

- Economías de escala y experiencia
- Costos elevados de adopción para los primeros consumidores
- El pionero define las reglas del juego
- Posibilidad de efectos de red positivos
- Ventajas de distribución
- Influencia sobre los criterios de elección y opiniones de los consumidores
- Posibilidad de apropiarse de recursos escasos

Seguidor

- Capacidad de aprovechar los errores de posicionamiento del pionero
- Capacidad de aprovechar los errores del producto del pionero
- Capacidad de aprovechar los errores de marketing del pionero
- Capacidad de aprovechar la tecnología más reciente
- Capacidad de aprovechar las limitaciones de recursos del pionero

1. *Primera opción de segmentos de mercado y posiciones.* El pionero tiene la oportunidad de ofrecer un producto con los atributos más importantes para el mayor segmento de los consumidores o de promover la importancia de los atributos que favorecen a su marca. Así, la marca del pionero puede convertirse en la referencia con que los consumidores evalúen otras marcas. De esta manera, a los seguidores con productos equivalentes se les dificulta convencer a los clientes de que su marca es superior a la antigua y más conocida del pionero. Si el pionero ha vinculado su oferta con los criterios de selección del grupo de clientes más grande, también se les dificulta más a los seguidores distinguir sus ofertas para hacerlas atractivas para el segmento del mercado popular. Quizá deban dirigirse a un nicho o segmento periférico menor.

2. *El pionero define las reglas del juego.* Las acciones del pionero en las variables del producto como calidad, precio, distribución, garantías, servicio posterior a la venta y mensajes y presupuestos de promoción fijan los criterios que los competidores deben cumplir o superar. Si el pionero fija unas normas muy elevadas, aumenta los costos de entrada y quizá disuada a los posibles competidores.[5]

3. *Ventajas de distribución.* El pionero tiene más opciones al diseñar el canal de distribución para llevar al mercado el nuevo producto. Lo anterior es muy importante con los bienes industriales, en los que si el pionero ejerce bien sus opciones y con diligencia, debe conformar una red con los mejores distribuidores, lo cual puede excluir de algunos mercados a quienes entren después. Muchas veces los distribuidores son reacios a tomar más marcas, sobre todo si el producto tiene complejidades técnicas o si debe mantener inventarios grandes del producto y refacciones e invertir en servicio y capacitación especializada.

   En cuanto a los artículos de consumo empacados, es más difícil demorar la entrada de competidores acaparando opciones de distribución. Sin embargo, el pionero todavía tiene la ventaja de ocupar más posiciones frontales en los anaqueles al comienzo de la etapa de crecimiento. Al expandir rápidamente su línea de productos luego de un éxito inicial, el pionero puede apropiarse todavía de más espacio de anaquel, lo que añade dificultades a los seguidores. En los artículos empacados, el pionero tiene más posiciones frontales en los anaqueles en las tiendas que los seguidores. Además, como muchas tiendas reducen el número de marcas que venden de una categoría de productos para acelerar el movimiento de sus existencias y reducir los costos, a los seguidores con marcas desconocidas y reducidas participaciones en el mercado se les dificulta más tener una distribución extensa.

4. *Economías de escala y experiencia.* Ser el primero significa que puede acumular volumen y experiencia, lo que disminuye los costos por unidad más rápidamente que a los seguidores. Esta ventaja es más notable cuando el producto es de tipo técnico y exige muchos costos de desarrollo o cuando es probable que su ciclo de vida sea corto, con ventas cada vez más rápidas durante las etapas de introducción y comienzo del crecimiento.

   Como veremos más adelante, el pionero tiene varias maneras de desplegar estas ventajas de costos para defender su posición de adelantado. Una estrategia es abatir los precios, lo que desalienta a los seguidores a entrar en el mercado, ya que se incrementa el volumen necesario para que alcancen el punto de equilibrio. También el pionero puede invertir sus ahorros en nuevas actividades de marketing para ahondar su penetración del mercado: más publicidad, equipo de ventas más numeroso, extensiones de líneas o mejoras continuas de los productos.

5. *Costos elevados del cambio para los primeros clientes adoptadores.* Los clientes que son los primeros en adoptar el producto nuevo de un pionero se muestran reacios a cambiar de proveedor cuando aparecen productos rivales. Esto es verdad sobre todo en los productos industriales, para los que el costo de cambiar de proveedores puede ser elevado. El equipo y las refacciones compatibles, la inversión en capacitación de empleados y los riesgos de perder calidad o servicio ayudan al pionero a retener a sus primeros clientes al paso del tiempo.

   Sin embargo, en algunos casos los costos de cambiarse operan en contra del pionero y a favor de los seguidores. Un pionero puede tener dificultades para conseguir que sus clientes adopten una nueva tecnología, si deben correr con los costos elevados de abandonar su manera antigua de trabajar. Por ejemplo, los pioneros en el desarrollo de los discos compactos de música enfrentaron la tarea formidable de convencer a los clientes potenciales de abandonar sus inversiones importantes en tornamesas y colecciones de discos de acetato y volver a empezar con la nueva tecnología. Pero cuando empezaron a persuadirlos de que la mayor comodidad, calidad sonora y durabilidad de los discos compactos justificaban esos costos elevados del cambio, la demanda de discos y reproductores creció rápidamente y fue más fácil que los seguidores atrajeran clientes.



Nota clave

El valor de algunos bienes y servicios para un cliente individual aumenta a medida que más personas adoptan el producto y crece la red de usuarios.

6. *Posibilidad de efectos de red positivos.* El valor de algunos bienes y servicios para un cliente individual aumenta a medida que más personas adoptan el producto y crece la red de usuarios. Los economistas dicen que estos productos exhiben **externalidades de red** o **efectos positivos de red**. Las tecnologías de información y comunicación, como la telefonía inalámbrica, máquinas de fax, software de cómputo, correo electrónico y muchos sitios de internet se benefician especialmente de estos efectos.[6] Por ejemplo, el valor de eBay como portal de subastas se incrementa con el número de compradores y vendedores potenciales que se conectan. Si el pionero de una categoría de producto o servicio puede formar y mantener una cartera de clientes sustancial antes de que aparezcan en el mercado las tecnologías o competidores rivales, los efectos positivos de red que genera la cartera de clientes acrecentará los beneficios de la oferta del pionero y a los seguidores les costará más trabajo equiparar su valor percibido.
7. *Posibilidad de adquirir la exclusividad de recursos y proveedores escasos.* Quizá el pionero pueda negociar tratos favorables con proveedores ansiosos por hacer nuevos negocios o que no aprecian la magnitud de la oportunidad para sus materias primas o componentes. Si los que llegan después se encuentran con que hay escasez de esos materiales y componentes, no pueden expandirse tan rápidamente como quisieran o se ven obligados a pagar sobreprecios.

No todos los pioneros aprovechan sus ventajas potenciales

Hay pruebas de que gracias a las ventajas anteriores, los pioneros adquieren y mantienen una delantera competitiva en los nuevos mercados. Por ejemplo, en algunas investigaciones se ha visto que los pioneros que sobreviven tienen en promedio una participación de mercado mucho mayor cuando su sector alcanza la madurez, que las empresas seguidoras, rápidas o retrasadas, en su categoría de productos.[7]

Por otro lado, algunas empresas pioneras fracasan. Abandonan la categoría de productos, quedan fuera del negocio o las compran otras empresas antes de que el sector madure. En un estudio que tomó en cuenta a estas pioneras fallidas y se promedió su rendimiento total, junto con el de las sobrevivientes que prosperaron, se detectó que, en general, las pioneras no se desenvolvieron tan bien a la larga como las seguidoras.[8]

Desde luego, el volumen y la participación en el mercado no son las únicas dimensiones con que se mide el éxito. Por desgracia, hay pocas pruebas concernientes al efecto que tiene el momento en que una empresa entra en el mercado sobre su rentabilidad en éste o qué valor generará para sus accionistas.[9]

Así, a la vista de los resultados contradictorios de las investigaciones parece razonable concluir que si bien una empresa pionera tiene algunas ventajas competitivas *potenciales*, no todas consiguen materializarlas. Algunas fracasan en las etapas de introducción o reorganización del ciclo vital de su sector. Además, en ocasiones a las que sobreviven les faltan los recursos para mantener el paso de un crecimiento veloz o no tienen las capacidades que se requieren para sostener su preeminencia inicial ante el ataque de seguidores fuertes.

Estrategia del seguidor

En muchos casos, una empresa se convierte en seguidora inadvertidamente: la vence un nuevo producto o mercado de un competidor más veloz. Pero incluso si una compañía tiene la capacidad de ser la pionera, de los comentarios anteriores se desprende que acaso haya ventajas en dejar que otras empresas se adelanten en un mercado o con un producto: dejar que la pionera sobrelleve los primeros riesgos mientras los seguidores observan sus insuficiencias y errores. Las posibles ventajas de una estrategia de seguidor se resumen en la ilustración 16.2 y se explican a continuación.

1. *Capacidad de aprovechar los errores de posicionamiento del pionero.* Si el pionero calcula mal los gustos y criterios de compra del segmento del mercado popular o quiere atender a dos o más segmentos al mismo tiempo, queda vulnerable a que un seguidor introduzca productos posicionados con mejor tino. Al adaptar las ofertas a cada segmento, el seguidor o los seguidores pueden rodear y superar al pionero.
2. *Capacidad de aprovechar los errores del producto del pionero.* Si el producto del pionero tiene limitaciones técnicas o fallas de diseño, un seguidor puede aprovecharse y superar estas dificultades. Aun si el producto del pionero es satisfactorio desde el punto de vista técnico, un seguidor puede aventajarlo si mejora el producto. Por ejemplo, Compaq se apropió de una parte sustancial del mercado de las PC comerciales con versiones más veloces y manejables que las máquinas originales de IBM.
3. *Capacidad de aprovechar los errores de marketing del pionero.* Si el pionero comete errores de marketing al introducir un producto nuevo, abre oportunidades para quienes vienen demorados. Esta observación guarda una relación estrecha con los dos puntos anteriores, si bien no se reduce al posicionamiento y el diseño del producto, sino que concierne a la ejecución del programa de marketing del pionero. Por ejemplo, digamos que el pionero no alcanza la distribución apropiada, gasta muy poco en publicidad de introducción o sus mensajes promocionales no comunican las virtudes del producto. Si un seguidor toma nota de estos errores, puede diseñar un programa de marketing para superarlos y competir en igualdad con el pionero.

   Los errores de marketing dejan al pionero vulnerable a los embates de los que llegan después, incluso en categorías de productos con sustanciales efectos positivos de red. Por ejemplo, el sistema operativo Windows de Microsoft no fue el primer sistema amigable para usuarios que salió al mercado; sin embargo, Microsoft promovió enérgicamente Windows y le fijó un precio competitivo, formó alianzas con fabricantes de equipo original del sector de las computadoras personales para que instalaran Windows en sus máquinas y estableció muchos acuerdos de licencias y cooperación con otras empresas de software. Con todas estas acciones, Windows alcanzó una participación sobresaliente en el mercado de los sistemas operativos, lo que le generó enormes efectos positivos en la red y dificultó la competencia a otros sistemas alternativos (quizá representó una dificultad mayor desde la perspectiva del Departamento de Justicia de Estados Unidos).
4. *Capacidad de aprovechar la última tecnología.* En los sectores que se caracterizan por rápidos adelantos tecnológicos, los seguidores pueden introducir productos con tecnología superior de la siguiente generación y aventajar al pionero. También éste puede tener dificultades para reaccionar rápidamente a los adelantos si está muy dedicado a la tecnología anterior. Por ejemplo, la popularidad entre los consumidores del nuevo formato VHS le dio a los seguidores en el mercado de las videograbadoras una ventaja sobre la pionera Sony, que se quedó atrapada en Beta, el formato menos popular.
5. *Capacidad de aprovechar las limitaciones de recursos del pionero.* Si el pionero tiene pocos recursos para instalaciones de producción o programas de marketing, o bien si no invierte suficiente en su nuevo producto, los seguidores dispuestos y capaces de gastar más que el pionero experimentan menos restricciones duraderas.

Factores de éxito para pioneros y seguidores

De nuestra exposición se desprende que una empresa pionera está en la mejor posición para tener una prosperidad duradera en lo que se refiere a rentabilidad y liderazgo en la participación del mercado si (1) el nuevo mercado o producto está resguardado contra la llegada de competidores, cuando menos durante un tiempo, mediante patentes importantes, tecnología con derechos reservados (como procesos de producción exclusivos), necesidades de inversiones sustanciales o efectos positivos de red, o (2) la empresa tiene el tamaño, los recursos y las capacidades para aprovechar al máximo su posición de pionera y conservarla frente a los rivales posteriores. Según las pruebas, las capacidades de una organización, como investigación y desarrollo o las funciones de marketing, inciden en el éxito de una empresa como pionera, pero también ejercen una influencia, antes, en la decisión de la compañía sobre si es o no la primera del mercado. Las

empresas que piensan que les faltan capacidades para sostener la ventaja de dar el primer golpe suelen esperar a que otra compañía tome la iniciativa de entrar en el mercado.[10]

McDonald's es un ejemplo de una pionera que ha expandido enérgicamente su ventaja inicial. Aunque empezó como un único local de hamburguesas, se valió del sistema de distribución de franquicias para extender sus locales con una inversión mínima en efectivo. Esa expansión, más unos controles rígidos de la calidad y los costos, precios bajos gracias al efecto de la curva de la experiencia, gastos cuantiosos en publicidad y expansión de la línea de productos destinada a ciertos segmentos del mercado (como los huevos McMuffin para la multitud a la hora del desayuno), le han permitido a la empresa mantener una participación privilegiada en el sector de las hamburguesas de comida rápida.

Por otro lado, un seguidor tiene más probabilidades de éxito si hay menos barreras legales, tecnológicas o económicas que inhiban la entrada o si posee recursos suficientes o las capacidades para superar la ventaja inicial del pionero. Por ejemplo, dada la marca bien establecida de Procter & Gamble y los grandes recursos de publicidad y promoción, la compañía se apoderó rápidamente del liderazgo de participación en el mercado que tenía la pionera Minnetonka, Inc., en el mercado de la pasta dental contra las caries, gracias a una versión reformulada de Crest.

En un estudio realizado entre muchos sectores de la base de datos del PIMS se convalidaron estas observaciones.[11] Los resultados del autor se resumen en la ilustración 16.3 y se exponen a continuación. El autor encontró que cualquiera que fuera el sector, los pioneros mantenían su posición preponderante hasta la etapa de crecimiento del mercado si apoyaron su entrada inicial con los siguientes elementos en su estrategia de marketing.

- *Entrada en gran escala.* Los pioneros de éxito tienen suficiente capacidad o pueden expandirse rápidamente para seguir una estrategia de mercado de masas, por lo regular de alcance nacional, más que local o regional. Así, pueden ampliar su volumen rápidamente y materializar los beneficios de los efectos de la curva de la experiencia antes de que enfrenten a la competencia.
- *Línea de productos amplia.* Los pioneros de éxito también amplían o modifican rápidamente su línea inicial de productos para adaptar la oferta a segmentos específicos del mercado. Con esto aminoran su vulnerabilidad ante quienes llegan después y se diferencian enfocándose en uno o más mercados periféricos.
- *Calidad del producto.* Los pioneros de éxito también ofrecen desde el principio un producto bien diseñado, con lo que eliminan una posible ventaja diferencial de los seguidores. Para sostener el

Ilustración 16.3

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING QUE SIGUEN LOS PIONEROS, PRIMEROS SEGUIDORES Y DEMORADOS

Estos comercializadores...	se caracterizan por uno o más de estos elementos estratégicos
Pioneros exitosos	• Entrada en gran escala
	• Línea de productos amplia
	• Calidad del producto
	• Gastos de promoción cuantiosos
Primeros seguidores exitosos	• Entrada de mayor escala que el pionero
	• Rebasar al pionero con mejor
	tecnología de productos
	calidad de productos
	servicio a clientes
Demorados exitosos	• Enfoque en los mercados o nichos periféricos

éxito de los pioneros son importantes una ingeniería competente, mediante pruebas de productos y mercados antes de la comercialización, y un buen control de la calidad durante el proceso de producción.

- *Gastos de promoción cuantiosos.* Los pioneros exitosos tienen programas de marketing que se caracterizan por gastos elevados de publicidad y promoción, medidos como porcentaje de las ventas. Primero, la promoción fomenta la conciencia, estimula la demanda principal de la nueva categoría de productos, acumula volumen y reduce los costos por unidad. Más adelante, a medida que llegan nuevos competidores, la promoción se centra en fortalecer una demanda selectiva de la marca del pionero y en cultivar la lealtad de los clientes.

En el mismo estudio se vio que los seguidores rápidos que más prosperan tienen los recursos para entrar en el nuevo mercado con una escala más grande que el pionero. Por consiguiente, reducen rápidamente sus costos unitarios, ofrecen precios más bajos que sus competidores respectivos y aprovechan los efectos positivos de red. Algunos seguidores rápidos medran y superan a los que entraron primero. Les quitan clientes ofreciéndoles un producto con tecnología más elaborada, calidad superior o mejor servicio.

Por último, el autor encontró que algunos de los que llegan tarde también obtienen utilidades sustanciales si evitan la confrontación directa con los competidores más estables y se enfocan en segmentos periféricos del mercado. A menudo ofrecen productos a la medida en nichos pequeños y los apoyan con más servicio.

En general, los seguidores no entran en un mercado hasta que está en la fase de crecimiento de su ciclo de vida y al principio su participación en el mercado es más pequeña que la del pionero. Por consiguiente, nuestra exposición posterior de las estrategias de marketing para competidores de participación reducida en los mercados en crecimiento corresponde a la de los seguidores rápidos y demorados. Pero antes de centrarnos en las estrategias de los seguidores, primero debemos examinar las estrategias que persigue la empresa que llega primero a un mercado o lanza primero un producto.

Programas de estrategias de marketing para pioneros

La conclusión de nuestro estudio anterior es que, en última instancia, el éxito de una estrategia de pionero depende de la naturaleza de la demanda y de la situación competitiva que encuentre el pionero en el mercado y de su capacidad para diseñar y sostener un buen programa de marketing. También depende de cómo defina un pionero su *éxito*; en otras palabras, qué objetivos quiere cumplir. Así, un pionero puede escoger entre tres estrategias de marketing: penetración de mercados de masas, penetración de nichos o desnatado (*skimming*) y retiro temprano. En la ilustración 16.4 se resumen los principales objetivos de cada estrategia y las circunstancias que favorecen su aplicación. Pero aunque se presten las condiciones particulares para una estrategia, no garantizan su éxito. Todavía depende mucho de cómo la empresa ejecute la estrategia. Asimismo, es muy poco probable que todas las condiciones anotadas se den simultáneamente con un solo producto o mercado.

NOTA CLAVE

El éxito de una estrategia de pionero depende de la naturaleza de la demanda y de la situación competitiva que encuentre el pionero en el mercado y de su capacidad para diseñar y sostener un buen programa de marketing.

Penetración de mercados de masas

El objetivo definitivo de una estrategia de penetración de mercados de masas es captar y mantener una participación preponderante del mercado total de un producto nuevo. Así, la tarea crucial del marketing es convencer a cuantos clientes sea posible de que adopten pronto el producto del pionero para abaratar los costos unitarios y formar un grupo nutrido de clientes leales antes de que los competidores entren en el mercado.

Ilustración 16.4

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING PIONEROS CON PRODUCTOS NUEVOS

	OPCIONES DE ESTRATEGIAS DE MARKETING		
Situación	**Penetración de mercados de masas**	**Penetración de nichos**	**Desnatado y retiro temprano**
Objetivo principal	• Conseguir el mayor número de personas que prueben y adopten el producto en el *mercado total*.	• Conseguir el mayor número de personas que prueben y adopten el producto en el *segmento del mercado*.	• Recuperación de los costos de desarrollo y comercialización a la mayor brevedad.
	• Mantener una participación de liderazgo en el *mercado total*.	• Mantener una participación de liderazgo en el *segmento del mercado*.	• Retiro del mercado cuando el aumento de la competencia presiona los márgenes.
Características del mercado	• Demanda potencial grande.	• Demanda potencial grande.	• Demanda potencial limitada.
	• Necesidades homogéneas de los clientes.	• Mercado fragmentado; muchas aplicaciones y segmentos de beneficios.	• Los clientes adoptan el producto lentamente; proceso de adopción demorado.
	• Los clientes adoptan rápidamente el producto; poco tiempo de difusión.	• Los clientes adoptan el producto rápidamente; proceso de adopción expedito.	• Los primeros compradores dispuestos a pagar más; la demanda no es elástica con respecto al precio.
Características del producto	• Tecnología del producto patentable o difícil de imitar.	• Poca protección de patentes para la tecnología del producto; fácil de copiar o adaptar.	• Poca protección de patentes para la tecnología del producto; fácil de copiar o adaptar.
	• Efectos de red sustanciales; el valor se incrementa con el crecimiento de la cartera de clientes establecida.	• Efectos de red magros o inexistentes.	• Efectos de red magros o inexistentes.
	• Componentes o materiales difíciles de obtener; proveedores escasos.	• Componentes o materiales fáciles de obtener; muchas fuentes de abastecimiento.	• Componentes o materiales fáciles de obtener; muchas fuentes de abastecimiento.
	• Proceso de producción complicado; se requiere un desarrollo o inversiones sustanciales.	• Procesos de producción simples; se requiere poco desarrollo o inversiones.	• Procesos de producción sencillos; se requiere poco desarrollo o inversiones.
Características de la competencia	• Pocos competidores potenciales.	• Muchos competidores potenciales.	• Muchos competidores potenciales.
	• Competidores potenciales con pocos recursos y capacidades; pocos elementos de ventaja diferencial.	• Algunos competidores potenciales tienen muchos recursos y capacidades; fuentes posibles de ventaja diferencial.	• Algunos competidores potenciales tienen muchos recursos y capacidades; fuentes posibles de ventaja diferencial.
Características de la empresa	• Muchas habilidades de ingeniería de producto; capaz de modificar o extender rápidamente las líneas de productos a varios segmentos del mercado.	• Pocas capacidades de ingeniería de productos y pocos recursos.	• Muchas capacidades de IyD de productos nuevos; candidato con capacidad para persistir en la innovación de productos.
	• Muchas habilidades de marketing y recursos; capacidad de identificar y establecer programas de marketing para varios segmentos; capacidad de pasar de estimular la demanda primaria al fomento de la demanda selectiva, a medida que llegan los competidores.	• Pocas capacidades y recursos de marketing.	• Buenas destrezas de ventas y promoción; capaz de fortalecer rápidamente la demanda primaria en el mercado deseado; quizá tiene pocos recursos de marketing para mantenerse en el mercado a la larga.
	• Suficientes recursos económicos y de organización para acumular capacidad con antelación al crecimiento de la demanda.	• Recursos económicos y organizacionales insuficientes para acumular capacidad con antelación al crecimiento de la demanda.	• Escasos recursos económicos y de organización para dedicarlos a acumular capacidad con antelación al crecimiento de la demanda.

La penetración de mercados de masas prospera más cuando ciertas barreras de entrada inhiben o retrasan la aparición de competidores, lo que le da al pionero más tiempo para acumular volumen, abatir los costos y reunir clientes leales, o cuando el pionero tiene capacidades o recursos que la mayoría de los rivales potenciales no equiparan, como en el caso de la pericia técnica y de investigación y desarrollo de Canon en el sector de las copiadoras. Otras capacidades pertinentes son la ingeniería de productos, la gestión de promociones y canales y los recursos económicos y de organización necesarios para acumular capacidad con antelación al crecimiento de la demanda. Sin embargo, en algunos casos una empresa pequeña con recursos limitados medra con una estrategia de penetración de mercados de masas si el tiempo de adopción de su mercado es prolongado y lento el crecimiento inicial. El crecimiento lento demora la entrada de la competencia porque pocos rivales se sienten atraídos a un mercado de cuyo crecimiento abrigan dudas. Lo anterior confiere al pionero más tiempo para ampliar su capacidad.



La estrategia de penetración del mercado de masas también es apropiada cuando es posible que la categoría del producto tenga efectos de red positivos. Como el valor de estos productos aumenta con el número de usuarios, es lógico que el pionero quiera captar y conservar una cartera de clientes tan nutrida como pueda.

Penetración de nichos

Ahora bien, incluso cuando un nuevo producto o mercado se expande rápidamente, todavía es posible que una empresa pequeña con recursos limitados prospere como pionera, aunque en estos casos tiene que insertar su buena fortuna en un esquema más limitado. En lugar de perseguir el objetivo de captar y retener una participación importante de todo el mercado, le resulta más lógico centrar sus esfuerzos en un solo segmento del mercado. Con esta estrategia de **penetración de nichos** el pionero de menores dimensiones obtiene la mayor repercusión a cambio de sus recursos económicos escasos y evita las confrontaciones con los grandes competidores.

Una estrategia de penetración de mercados es más apropiada cuando se espera que el mercado nuevo crezca rápidamente y haya que dirigirse a muchos segmentos de ventajas y aplicaciones. Es más atractiva cuando hay pocas barreras de entrada para grandes competidores y cuando el pionero tiene pocos recursos y capacidades para defender las ventajas que gane por entrar primero.

Algunos pioneros tratan de seguir una estrategia de penetración de mercados de masas cuando introducen un nuevo producto o servicio, pero terminan por adoptar una estrategia de penetración de nichos. Ocurre más cuando el nuevo mercado crece más deprisa o está más fragmentado de lo que anticipaba el pionero. En esta situación, un pionero con recursos escasos puede decidir centrarse en retener una posición de liderazgo en uno o pocos segmentos, más que abarcar demasiado con extensiones exclusivas de su línea y programas de marketing para muchos mercados o incluso endeudarse excesivamente para financiar una expansión rápida.

Desnatado y retiro temprano

Aun si una empresa tiene los recursos para sostener una posición de liderazgo de un nuevo producto o mercado, puede decidirse a no hacerlo. La competencia es inevitable y los precios y márgenes se reducen mucho cuando entran los seguidores en el mercado. Por consiguiente, algunos pioneros optan por seguir una estrategia de **desnatado**, al tiempo que planean un retiro pronto del mercado. Este esquema consiste en fijar un precio elevado y gastar poco en publicidad y promoción para maximizar las utilidades por unidad y recuperar lo más rápidamente posible los costos de desarrollo del producto. A la vez, la empresa se esfuerza por desarrollar nuevas aplicaciones para su tecnología o la nueva generación de una tecnología más avanzada. Luego, cuando los competidores entran en el mercado y los márgenes se abaten, la misma empresa canibaliza su propio producto con uno basado en la nueva tecnología o se mueve a otros segmentos del mercado.

Ilustración 16.5 La estrategia de desnatado de 3M en el mercado de la cinta para enyesar

La primera cinta sintética para enyesar, que se activa con agua, para inmovilizar huesos fracturados, fue desarrollada por 3M en 1980, pero para 1982 otras ocho compañías habían producido copias. El personal de investigación y desarrollo de la empresa volvió al laboratorio, creó y probó 140 versiones nuevas en diversas telas. En 1983, la empresa abandonó el producto viejo y presentó una versión técnicamente superior que era más resistente y fácil de manejar. Le fijó un precio más elevado.

Fuente: Christopher Knowlton, "What America Makes Best", *Fortune*, 28 de marzo de 1988, p. 45.

La 3M Company domina la estrategia de desnatado. De acuerdo con un gerente, "atacamos rápidamente, fijamos un precio elevado (de todo el valor económico del producto para el usuario) y nos vamos cuando llegan los imitadores". Los mercados que abre la compañía son por lo general reducidos, de 10 a 50 millones de dólares, y la empresa los domina sólo unos cinco años. Para entonces está lista para lanzar la siguiente generación de nueva tecnología o para llevar la tecnología anterior a nuevas aplicaciones.[12] En la ilustración 16.5 se describe un ejemplo del método de 3M.

Como se aprecia en la ilustración 16.4, las empresas grandes y pequeñas pueden seguir estrategias de desnatado y retiro temprano. Pero es crucial que tengan una buena área de investigación y desarrollo, así como habilidades en el desarrollo de productos, para que puedan generar una corriente constante de nuevos productos o nuevas aplicaciones que sustituyan a las antiguas conforme atraigan más competidores. Además, puesto que la empresa que sigue esta estrategia planea quedarse poco tiempo en el mercado, conviene más cuando hay pocas barreras de entrada o se espera que el producto se difunda rápidamente y el pionero no tiene la capacidad o le faltan otros recursos para defender su posición de liderazgo en el largo plazo.

Componentes del programa de marketing en una estrategia de penetración de mercados de masas

Como dijimos, la principal tarea del marketing en una estrategia de penetración de mercados de masas es conseguir cuanto antes el mayor número de clientes que adopten el producto nuevo. Esto requiere un programa de marketing centrado en (1) *fomentar activamente el conocimiento del producto y la motivación para comprarlo* entre una muestra amplia de los clientes potenciales, y (2) *facilitarles a esos clientes, lo más que sea posible, la prueba del producto nuevo*, dada la premisa de que lo probarán, les va a gustar, se harán leales y volverán a comprar.

En la ilustración 16.6 se esbozan algunas actividades de marketing que fomenten la conciencia de los consumidores y su disposición a comprar o que los coloquen en la posición de probar el producto. La lista no es exhaustiva de ninguna manera ni queremos decir que, para prosperar, un pionero ha de realizar todas las actividades anotadas. Los gerentes de marketing deben establecer programas en que se combinen las actividades que se presten tanto para los objetivos de la estrategia de penetración de mercados de masas cuanto para las condiciones peculiares del mercado y la posible competencia que vaya a tener el producto nuevo.

Conciencia de los clientes y disposición a comprar Como es obvio, los gastos fuertes en publicidad, las promociones de introducción (como toma de muestras y regalo de cupones) y las actividades de ventas personales incrementan el conocimiento de un nuevo producto entre los clientes posibles. Tal es el primer paso significativo para la adopción de un producto nuevo. Pero la importancia relativa de estas herramientas de marketing varía con la naturaleza del producto y el número de clientes potenciales. Por ejemplo, las actividades de ventas personales suelen ser el componente más crucial de la mezcla promocional de productos técnicos industriales con una reducida cartera de clientes potenciales, como la impresora de inyección de

Ilustración 16.6

COMPONENTES DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE MARKETING PARA PIONEROS

	OPCIONES DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE MARKETING		
Objetivos y cometidos estratégicos	**Penetración de mercados de masas**	**Penetración de nichos**	**Desnatado y retiro temprano**
Aumentar la conciencia de los clientes y su disposición a comprar	• Publicidad intensa para generar conciencia entre los clientes del mercado de masas; uso extenso de los medios de comunicación.	• Publicidad intensa dirigida a los segmentos para generar conciencia; uso selectivo de los medios adecuados para el segmento.	• Publicidad limitada para generar conciencia, particularmente entre los primeros adoptadores a los que les importe menos el precio.
	• Trabajo intenso del equipo de ventas para ganarse nuevos adoptadores; posible entrega de incentivos para fomentar las ventas del producto nuevo.	• Trabajo intenso del equipo de ventas para ganarse nuevos adoptadores; posible entrega de incentivos para fomentar las ventas del producto nuevo en cuentas selectas.	• Trabajo intenso del equipo de ventas, enfocado principalmente en los más grandes adoptadores potenciales; posible entrega de incentivos por volumen para fomentar las ventas del producto nuevo en cuentas selectas.
	• Los mensajes de publicidad y ventas recalcan los beneficios generales del nuevo producto.	• Los mensajes de publicidad y ventas recalcan los beneficios generales del nuevo producto.	• Los mensajes de publicidad y ventas recalcan los beneficios generales del nuevo producto.
	• Grandes promociones de introducción para inducir a los clientes a probar (muestras, cupones, descuentos por cantidad).	• Grandes promociones de introducción para inducir a los clientes a probar, pero enfocados en su segmento.	• Pocas o ninguna promoción de introducción; si se hacen, deben consistir en descuentos por volumen.
	• Moverse rápidamente para ampliar la oferta (extensiones de líneas, varios tamaños de empaque) para atraer a numerosos segmentos.	• Los nuevos desarrollos del producto se limitan a mejoras o modificaciones para aumentar su atractivo en el segmento.	• Poco desarrollo adicional, o ninguno, en la categoría del producto.
	• Prueba gratuita, plan de devoluciones o garantías amplias para que los clientes vean menos riesgos en adoptar el producto nuevo.	• Prueba gratuita, plan de devoluciones o garantías amplias para que los clientes del segmento vean menos riesgos en adoptar el producto nuevo.	• Prueba gratuita, plan de devoluciones o garantías amplias para que los clientes del segmento vean menos riesgos en adoptar el producto nuevo.
Aumentar la habilidad de comprar de los clientes	• Precio de penetración o se inicia con precio elevado pero se ofrecen versiones más baratas para adelantarse a la entrada de competidores.	• Precio de penetración o se inicia con precio elevado pero se ofrecen versiones más baratas para adelantarse a la entrada de competidores.	• Precio para desnatado; se pretende conservar los márgenes a un nivel que corresponda al valor del producto para los primeros adoptadores.
	• Crédito cómodo para favorecer las compras iniciales.	• Crédito cómodo para favorecer las compras iniciales.	• Crédito cómodo para favorecer las compras iniciales.
	• Numerosas promociones comerciales destinadas a extender la distribución.	• Promociones comerciales destinadas a tener una distribución sólida entre los vendedores o mayoristas pertinentes para llegar al segmento del mercado.	• Pocas promociones comerciales; sólo las necesarias para conseguir una distribución adecuada.
	• Se ofrecen servicios de ingeniería, instalación y capacitación para aumentar la compatibilidad del nuevo producto con las operaciones actuales de los clientes y reducir los costos del cambio.	• Se ofrecen servicios de ingeniería, instalación y capacitación para aumentar la compatibilidad del nuevo producto con las operaciones actuales de los clientes y reducir los costos del cambio.	• Se ofrecen servicios de ingeniería, instalación y capacitación para aumentar la compatibilidad del nuevo producto con las operaciones actuales de los clientes y reducir los costos del cambio.

burbujas (*bubble jet*) en formato grande de Canon. La publicidad en los medios y la promoción de ventas son más útiles para fomentar la conciencia y la demanda primaria de un nuevo artículo de consumo entre clientes de mercados populares. En cualquier caso, cuando se diseña un programa de marketing para penetrar en dichos mercados, una empresa debe extender el alcance de sus esfuerzos de promoción para llegar y atraer a muchos clientes potenciales antes de que aparezcan los competidores.

Las empresas también pueden tratar de aumentar la disposición de los clientes a comprar sus productos si reducen el riesgo que implica comprar algo nuevo. Para esto, se deja que los clientes prueben el producto sin obligación, como cuando las distribuidoras de autos permiten que los clientes manejen un modelo nuevo, o cuando las empresas de software permiten que los clientes descarguen una versión de prueba y la usen gratuitamente 30 días. Las normas amplias de devolución y las garantías prolongadas sirven para los mismos fines.

Por último, una empresa empeñada en penetrar un mercado de masas también puede ampliar sus ofertas de productos para incrementar su atractivo entre todos los segmentos del mercado posibles. Con esto reduce su vulnerabilidad a la llegada de competidores que se concentren en nichos específicos. Las empresas realizan esta expansión de su mercado mediante la introducción rápida de extensiones de la línea, nuevos tamaños de empaques o modificaciones de productos dirigidas a nuevas aplicaciones y nuevos segmentos de mercado.

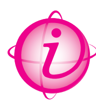
Incrementar la habilidad de comprar de los clientes Para que los clientes adopten un producto nuevo y se vuelvan compradores leales, deben conocer el artículo y estar motivados para comprarlo. Así, para que una empresa capte en poco tiempo todos los clientes que sea posible, lo lógico es que persiga una estrategia de penetración de mercados para mantener los precios bajos (precios de introducción) y quizá que ofrezca términos amplios de financiamiento o de crédito cómodo durante el periodo de introducción.



Los pioneros que introducen nuevas tecnologías de información o comunicación se muestran incisivos cuando fijan los precios de sus ofertas por dos motivos. En primer lugar, como hemos visto, estos productos se benefician de los efectos positivos de red si se consigue inducir a muchos clientes para que los adopten rápidamente. Segundo, los costos variables de producir y distribuir unidades adicionales de esos productos suelen ser muy bajos, acaso próximos a cero. Por ejemplo, es caro desarrollar un nuevo producto de software, pero al terminarlo, las copias se hacen y se distribuyen por internet casi sin costo. Estos dos factores significan que es prudente que los pioneros en estas categorías de productos fijen precios muy bajos para los primeros clientes (tal vez hasta puedan regalar copias de prueba) con la esperanza de formar pronto una cartera estable, y así, obtengan más valor de clientes posteriores a los que se les cobre más, aparte de maximizar el valor vitalicio de sus clientes vendiéndoles después actualizaciones y versiones mejoradas del producto.[13]

Otro factor que inhibe la habilidad de comprar de los clientes es la falta de existencias del producto. Así, los grandes esfuerzos de ventas personales y promociones comerciales destinados a conseguir una buena distribución son una parte crucial del programa de marketing en la penetración de mercados de masas. Estos esfuerzos deben tener lugar antes del inicio de las campañas promocionales para asegurarse de que el producto está disponible en cuanto los clientes se sientan motivados para comprarlo.

La incompatibilidad de un producto muy técnico con otros productos o sistemas relacionados en el momento también inhibe las compras de los clientes. Esto puede hacer que el adoptador potencial tenga que incurrir en costos elevados por cambiar. Para reducir estos costos, el pionero puede diseñar el producto para que sea compatible con muchos de los equipos relacionados. También puede ofrecer servicios de ingeniería para que el nuevo producto sea más compatible con los anteriores, ofrecer ayuda gratuita de instalación e impartir programas de capacitación para los empleados de sus clientes.



Las acciones anteriores se prestan no sólo para la comercialización de productos; casi todas son elementos esenciales de las estrategias de penetración de mercados para nuevos servicios, tiendas y hasta portales de comercio electrónico en internet. Las acciones de marketing de un vendedor electrónico como Amazon.com, que se comentan en la ilustración 16.7,

Ilustración 16.7 La estrategia de penetración de mercados de masas de Amazon

Fundada en 1994 por Jeff Bezos como la primera librería en línea, Amazon.com (www.amazon.com) ha empleado muchas tácticas de marketing que hemos citado como posibles componentes de una estrategia de penetración de mercados de masas. En sus primeros días, la empresa gastó mucho en varias herramientas de promoción para atraer a los compradores y formar una cartera de clientes leales. A finales de la década de 1990, la empresa había gastado un promedio de más de 50 dólares por cada cliente nuevo ganado. El dinero se gastó en cintillos y alianzas con otros sitios y portales de la red, publicidad en medios tradicionales, promociones especiales para los consumidores y un programa de "asociados" mediante el cual los portales que ponen un enlace a Amazon obtienen una parte de las ventas que refieren. A medida que Amazon ha formado su cartera de clientes y ha crecido en el conocimiento del público, sus costos de adquisición por cliente han disminuido sustancialmente.

En los primeros años, buena parte de las funciones de inventario y almacén, así como de tramitación de pedidos, se subcontrataban. Los costos fijos eran bajos y la empresa tenía un capital inmenso para invertir. En consecuencia, pudo atraer clientes de las librerías tradicionales ofreciéndoles precios muy bajos y una amplia selección de títulos.

Para cultivar la lealtad de los nuevos compradores que atraía, Amazon se esforzó por mejorar constantemente su servicio a clientes. Pidió a los clientes información sobre sus gustos, deseos y quejas, además lanzó varias novedades de servicio, como los pedidos con un clic del mouse y una popular lista de éxitos de ventas en el portal. Más recientemente invirtió cientos de millones de dólares en tender una red de seis centros de distribución automatizada distribuidos en Estados Unidos, para controlar mejor el surtido de las órdenes, entregar de manera rápida y segura y abatir los costos de tramitación. En efecto, estos costos bajaron de 12.8% en 2001 a 10.6% el año siguiente.

Por último, al paso de los años Amazon ha extendido notablemente sus líneas de productos hasta abarcar discos compactos, juguetes, aparatos electrónicos, herramientas y otros artículos. Esta decisión se basó en el deseo de la compañía de ser un solo lugar de compras y de aumentar los ingresos anuales por cliente.

A mediados de 2003 había indicios de que la estrategia de penetración de mercados de Amazon había tenido éxito. Se proyectó que los ingresos por ventas crecerían a 4 500 millones de dólares. Lo más importante es que los primeros clientes volvían a hacer más compras. Los clientes repetidos sumaron más de tres cuartas partes de los ingresos de 2002 y el ingreso anual promedio por cliente fue de aproximadamente 140 dólares.

Aunque los analistas e inversionistas se sienten preocupados de que la empresa nunca pueda recuperar los grandes gastos e inversiones de su estrategia, Bezos y sus defensores se sentían confiados de que la ampliación de la cartera de clientes de la empresa y su capacidad de aumentar la lealtad y el valor vitalicio de estos clientes al final rendirán dividendos cuantiosos. Habían pronosticado que la empresa sería rentable cada año a partir de 2003, cuando esperaban ganancias de 200 millones de dólares. Es demasiado pronto para saber qué lado tiene razón, pero es una situación ordinaria de cualquier empresa pionera que opta por seguir una estrategia de penetración de mercados de masas.

Fuente: Eryn Brown, "Nine Ways to Win on the Web", *Fortune*, 24 de mayo de 1999, pp. 112-125; Robert Hof, Debra Sparks, Ellen Neuborne y Wendy Zellner, "Can Amazon Make It?", en *Business Week*, 10 de julio de 2000, pp. 38-43; David Shook, "Special Report: The 2002 E.Biz 25", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 1 de octubre de 2002; Robert Hof, "Amazon: Heading for a Hangover?", en *Business Week*, 16 de diciembre de 2002, p. 87, y Fred Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60-74.

ofrecen un ejemplo ilustrativo de los elementos y los riesgos de una estrategia de penetración de mercados de masas.



Nuevas consideraciones al abrir mercados mundiales Sea que el pionero del producto o mercado quiera penetrar un mercado interno o externo, las tareas de marketing adecuadas para aumentar la conciencia, buena disposición y capacidad de comprar el nuevo producto o servicio son en buena medida las mismas. Desde luego, es posible que tengan que adaptarse algunos de los aspectos tácticos del programa estratégico de marketing del pionero (como las características peculiares del producto, los mensajes de promoción o los canales de distribución), para que correspondan a las circunstancias culturales, legales o económicas que rijan al otro lado de las fronteras nacionales. Por ejemplo, para que Bausch & Lomb explotara el mercado chino de lentes de contacto primero tuvo que emprender un programa extenso de capacitación entre los optometristas del país y tender una red de locales, dos actividades que habrían sido innecesarias en mercados más desarrollados.

Ahora bien, salvo si la empresa tiene ya una presencia económica en un país merced a la fabricación o comercialización de otros productos o servicios, un pionero mundial potencial tiene que responder por lo menos otra pregunta: ¿qué modalidad de entrada es la adecuada? Como vimos en el capítulo 13, hay tres mecanismos básicos para entrar en un mercado foráneo: exportar a través de agentes intermediarios (con representantes o distribuidores locales), hacer acuerdos contractuales, como licencias o franquicias concedidas a empresas locales o, en fin, realizar inversión directa.

La exportación reduce los peligros económicos que corre el pionero cuando entra en un mercado foráneo que no conoce. Por desgracia, estos acuerdos también le dan poco control al pionero sobre la comercialización y distribución de su producto o servicio, actividades que son cruciales para fomentar la conciencia y la lealtad de los clientes en el nuevo mercado. En el otro extremo, invertir en una subsidiaria totalmente propia no es muy sensato hasta que se aclare si el producto pionero será aceptado por los clientes. Por consiguiente, se prefieren las modalidades de entrada que se encuentran entre los dos extremos, como dar una licencia o establecer una empresa conjunta con una compañía del país anfitrión, como medios de explotar mercados mundiales para los productos de una empresa. Las empresas conjuntas son particularmente apropiadas en este caso, porque evitan las cuotas y las restricciones o impuestos a las importaciones y el pionero puede compartir los riesgos económicos al tiempo que adquiere experiencia en el mercado local.[14] Así, Bausch & Lomb estableció una empresa conjunta con Beijing Optical como base para construir fábricas de lentes de contacto en China y para acercarse a los optometristas del país. De esta manera, pudo ganar y conservar una participación de liderazgo en el mercado del país más poblado del mundo con una inversión módica de apenas unos 20 millones de dólares.

Componentes del programa de marketing en una estrategia de penetración de nichos

Como los objetivos de una estrategia de penetración de nichos son semejantes a los de una estrategia de penetración de mercados de masas, aunque con un enfoque más estrecho, los elementos del programa de marketing son semejantes en las dos estrategias. Sin embargo, como es obvio, quien penetra en un nicho debe centrar bien sus actividades de marketing en su segmento para producir todo el efecto posible con sus recursos limitados. En la ilustración 16.6 se hace patente este punto en el resumen de los componentes del programa. Por ejemplo, una estrategia de nichos requiere las mismas actividades de publicidad, promoción de ventas, ventas personales y promociones comerciales que un programa de mercados de masas, y debe escoger más sus medios, esquemas de mensajes y diseños de canales para dirigir con tino esas actividades al segmento que le interesa.

Componentes del programa de marketing en una estrategia de desnatado

Como se indica en la Ilustración 16.6, una diferencia importante entre una estrategia de desnatado y una estrategia de penetración de mercados de masas concierne a los esquemas de fijación de precios. En una estrategia de desnatado es apropiado un precio alto para aumentar los márgenes y los ingresos, aunque algunos clientes preocupados por el precio sean reacios a adoptar el producto si cuesta mucho.[15] Esto también indica que los programas promocionales de introducción se enfocan con más provecho en los grupos de clientes a los que les importa menos el precio y que es más probable que adopten pronto el nuevo producto. Con esto se mantienen bajos los costos de producción y no se desperdician esfuerzos de marketing en los segmentos de mercado menos rentables. Así, en muchas empresas de productos de consumo, las estrategias de desnatado se centran en los clientes acomodados, puesto que probablemente sean los primeros en adoptar sus productos y los menos interesados en el precio.

Otro elemento crucial de la estrategia de desnatado es la naturaleza de las actividades continuas de desarrollo de productos. Un pionero que piensa dejar un mercado cuando entren los competidores no debe dedicar muchos esfuerzos a expandir su línea de productos mediante extensiones o paquetes de varios tamaños, más bien debe centrarse en la nueva generación de la tecnología o en identificar nuevos segmentos para su aplicación; en otras palabras, en preparar su puerta de escape.

Ahora que hemos examinado algunas estrategias que puede seguir un pionero al entrar en un nuevo mercado, nos quedan dos importantes preguntas estratégicas. El pionero es, por definición, el primer líder de participación en el nuevo mercado; por tanto, la primera pregunta versa sobre qué adaptaciones requiere la estrategia para que el pionero *mantenga su posición de liderazgo* cuando los competidores lleguen a escena. La segunda se refiere a qué estrategias deben adoptar los seguidores *para quitar negocios al líder y aumentar su participación relativa* a medida que el mercado crece. A continuación vamos a examinar estos dos temas.

Estrategias de mercado en crecimiento para líderes

Cuando un mercado o producto entra en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida, el competidor que es el líder de participación en el mercado es casi siempre el pionero o, cuando menos, uno de los primeros que entraron. Muchas veces, el objetivo de esa compañía es conservar su posición de liderazgo ante la creciente competencia en el mercado en expansión. Mantener la participación acaso no parezca un objetivo muy ambicioso, porque significa que la empresa sólo trata de sostenerse en su lugar, más que de salir adelante, pero hay que tener presentes dos hechos importantes.

En primer lugar, la dinámica de un mercado en crecimiento (que incluye el aumento de los competidores, la fragmentación de los segmentos del mercado y la amenaza de que aparezcan innovaciones de productos que vengan de dentro o fuera del sector) dificulta mucho conservar la ventaja inicial de participación en el mercado. La necesidad constante de invertir para financiar el crecimiento económico, los flujos de efectivo negativos que ocasiona y la amenaza de acciones del gobierno en contra de los monopolios hacen que las cosas sean todavía más difíciles. Por ejemplo, 31% de los 877 líderes de participación en el mercado de la base de datos de PIMS perdieron participación, un destino que sufren particularmente los líderes si esta participación es muy grande.[16]

NOTA CLAVE

La dinámica de un mercado en crecimiento (que incluye el aumento de los competidores, la fragmentación de los segmentos del mercado y la amenaza de que aparezcan innovaciones de productos que vengan de dentro o fuera del sector) dificulta mucho conservar la ventaja inicial de participación en el mercado.

En segundo lugar, una empresa puede conservar su posición actual en un mercado en crecimiento únicamente si su volumen de ventas se incrementa a un ritmo igual al de todo el mercado. Sin embargo, puede ser capaz de mantener su liderazgo incluso si su volumen se incrementa menos que el volumen de su sector.

Objetivos de marketing para líderes de participación

Para que el líder del mercado conserve su participación es necesario cumplir dos importantes objetivos de marketing. En primer lugar, la empresa debe *conservar sus clientes actuales*, asegurándose de que mantengan su lealtad a la marca cuando compren o reemplacen. Esto es más importante para las empresas de productos perecederos, de servicio o industriales, además de las que fabrican componentes y una parte sustancial de su volumen total de ventas consiste en compras repetidas. En segundo lugar, la empresa debe estimular la *demanda selectiva entre los adoptadores tardíos* para abarcar una participación grande de las ventas en su sector en crecimiento constante.

En algunos casos, el líder del mercado persigue un tercer objetivo: estimular la demanda primaria para acelerar el crecimiento general del mercado. Esto puede ser particularmente importante con mercados o productos en los que el proceso de adopción es lento por las dificultades

técnicas del producto, los costos elevados en que tienen que incurrir los clientes para cambiar de producto o los efectos positivos de red.

El líder del mercado es el indicado para estimular el crecimiento en estas situaciones; es el que más tiene que ganar del incremento del volumen, suponiendo que puede mantener su participación con respecto a ese volumen. Sin embargo, incrementar la demanda total (promover nuevos usos para el producto o estimular las tasas actuales de uso y compra repetida de los clientes) es más importante cerca del final de la etapa de crecimiento y al comienzo de la etapa de madurez en el ciclo de vida del producto. Por esta razón, en el capítulo siguiente vamos a estudiar las acciones de marketing más convenientes para lograr este objetivo.

Acciones de marketing y estrategias para alcanzar los objetivos de mantenimiento de la participación de mercado

Una empresa puede emprender diversas acciones de marketing para mantener una posición de liderazgo en un mercado en crecimiento. En la ilustración 16.8 se da una lista extensa, pero no exhaustiva, de estas acciones y sus objetivos concretos de marketing. Como sostener la participación que requiere cumplir con varios objetivos y se necesitan diversas acciones de marketing para alcanzar cada uno, un programa estratégico de marketing integra grupos de las acciones anotadas en la ilustración.

No todas las acciones que se resumen en la ilustración 16.8 son congruentes unas con otras. Por ejemplo, sería inusitado que una empresa hiciera una inversión cuantiosa en mejoras y promoción de un producto nuevo para publicitar su imagen de calidad superior y al mismo tiempo castigara los precios, a menos que tuviera el objetivo a corto plazo de sacar del negocio a los competidores más débiles, pensando en obtener más utilidades en el futuro. Así, las actividades señaladas en la ilustración 16.8 se agrupan en cinco estrategias congruentes que el líder del mercado puede emplear, solas o combinadas, para conservar su participación preeminente: **estrategia de la fortaleza** o **posición de defensa**, **de distracción**, **de confrontación**, **de expansión de mercados** y **de contracción** o **retirada estratégica**.

En la ilustración 16.9 se ofrece un diagrama de las estrategias. Concuerda con lo que varios estrategas militares y expertos de marketing señalan como las estrategias defensivas comunes.[17] Sin embargo, considerarlas únicamente desde el ángulo defensivo es equívoco, pues las compañías pueden aplicar algunas a la ofensiva para prevenirse de las acciones futuras de competidores potenciales o pueden servirles para captar una participación todavía mayor de clientes nuevos.

Cuál o cuáles de estas cinco estrategias son las mejores para un producto o mercado depende de (1) el tamaño del mercado y las características de los clientes, (2) el número y ventajas de los competidores actuales y potenciales en el mercado, y (3) los recursos y capacidades del líder. En la ilustración 16.10 se enuncian las situaciones en las que cada estrategia sería más apropiada y que mejor cumple los principales objetivos.

Estrategia de la fortaleza o posición de defensa

La estrategia defensiva básica consiste en reforzar continuamente una posición actual firme: construir una fortaleza impenetrable capaz de repeler los ataques de los competidores actuales o futuros. Esta estrategia es casi siempre parte de los esfuerzos del líder por mantener su participación. Al apuntalar una posición que ya es fuerte, la empresa mejora la satisfacción de sus clientes al tiempo que aumenta el atractivo de su oferta para clientes nuevos con necesidades y características semejantes a las de los primeros compradores.

NOTA CLAVE

La estrategia defensiva básica consiste en reforzar continuamente una posición actual firme.

Reforzar la posición de una empresa representa mayores beneficios cuando los clientes actuales y potenciales tienen necesidades y deseos relativamente homogéneos y la oferta de la

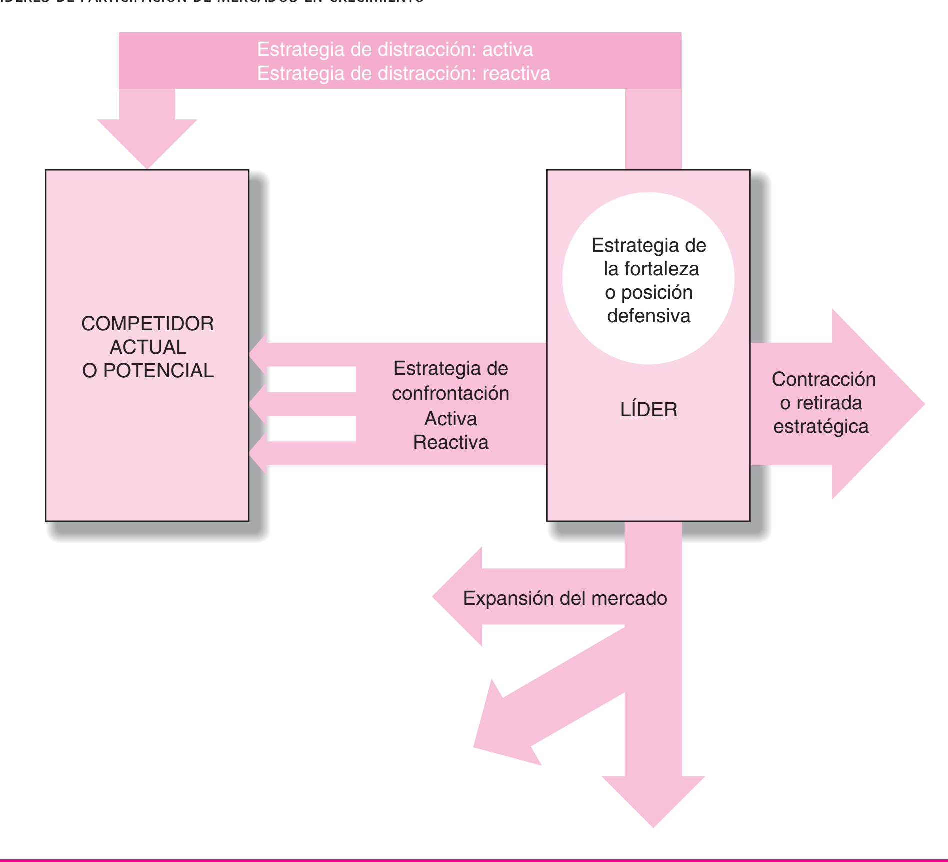
Ilustración 16.8

ACCIONES DE MARKETING PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Objetivos de marketing	Acciones de marketing posibles
Para retener a los clientes:	
• Mantener o mejorar la satisfacción y la lealtad.	• Prestar mayor atención al control de calidad cuando la producción aumenta. • Sostener los esfuerzos de modificación y mejora de productos para aumentar los beneficios de los clientes o reducir los costos. • Enfocar la publicidad en estimular la demanda selectiva; acentuar las características y beneficios superiores del producto; publicidad de rememoración. • Aumentar la atención de los vendedores a las cuentas actuales; considerar la formación de representantes nacionales de cuentas clave de los principales clientes; pensar en sustituir los representantes independientes con vendedores de la compañía, cuando sea apropiado. • Ampliar el servicio después de la venta; formar o ampliar el equipo de servicio de la compañía o instaurar programas de capacitación para el personal de servicio de distribuidores e intermediarios; aumentar la existencia de componentes y refacciones; poner un teléfono o página de internet de servicio a clientes.
• Alentar o facilitar las compras repetidas.	• Ampliar la capacidad de producción antes de que aumente la demanda, para evitar escasez. • Mejorar el control de inventario y los sistemas de logística para reducir los tiempos de entrega. • Proseguir el desarrollo de los canales de distribución; hacer promociones comerciales periódicas para extender la cobertura de minoristas y conservar espacio en los estantes; acentuar las relaciones con los distribuidores e intermediarios más fuertes. • Pensar en negociar contratos de necesidades de largo plazo con los clientes principales. • Pensar en establecer sistemas automáticos para pedidos sucesivos o alianzas logísticas.
• Hacer menos atractivo el cambio de producto.	• Crear otra marca o línea de productos con características o precios más atractivos para un segmento particular de los clientes actuales (*estrategia de distracción;* vea las ilustraciones 16.9 y 16.10). • Crear muchas extensiones de la línea u ofertas de marca dirigidas a las necesidades de varios segmentos de usuarios en el mercado (*expansión del mercado*). • Equiparar o superar los precios bajos o las actividades de promoción más intensas de los competidores (o tratar de evitar estas tácticas de los posibles competidores) cuando sea necesario para retener clientes y cuando sea posible para tener menos costos unitarios (*estrategia de confrontación*).
Para estimular una demanda selectiva entre compradores tardíos:	
• Posicionamiento unívoco frente a las ofertas actuales o potenciales de la competencia.	• Crear otra marca o línea de productos con características o precios más atractivos para un segmento particular de los clientes actuales (*estrategia de distracción*). • Hacer modificaciones o mejoras a los productos para equiparar o superar las mejores ofertas de la competencia (*estrategia de confrontación*). • Equiparar o superar los precios bajos o las actividades de promoción más intensas de los competidores (o tratar de evitar estas tácticas de los posibles competidores) cuando sea necesario para retener clientes y cuando sea posible para tener menos costos unitarios (*estrategia de confrontación*). • Cuando los recursos son más limitados que los de la competencia, pensar en retirarse de segmentos pequeños o de crecimiento lento para enfocar el desarrollo de productos y las actividades de promoción en los segmentos de mayor potencial amenazados por un competidor (*estrategia de contracción o retirada estratégica*).
• Posicionamiento diferenciado frente a las ofertas actuales o potenciales de la competencia.	• Crear muchas extensiones de la línea u ofertas de marca dirigidas a las necesidades de varias aplicaciones de los usuarios potenciales o segmentos geográficos del mercado (*expansión del mercado*). • Establecer canales de distribución exclusivos para llegar mejor a ciertos segmentos de clientes potenciales (*estrategia de expansión de mercados*). • Diseño de numerosas campañas de publicidad o de promoción de ventas dirigidas a segmentos particulares de clientes potenciales (*estrategia de expansión de mercados*).

Ilustración 16.9

OPCIONES ESTRATÉGICAS DE LOS LÍDERES DE PARTICIPACIÓN DE MERCADOS EN CRECIMIENTO



Fuente: Adaptado de P. Kotler y R. Singh Achrol, "Marketing Warfare in the 1980's". Reimpreso con autorización de *Journal of Business Strategy*, invierno de 1981, pp. 30-41. Tomado con autorización de Thomson Media.

empresa ya es muy conocida y apreciada en el mercado de masas. En algunos mercados homogéneos, una estrategia de posición de defensa bien articulada puede ser todo lo que se requiera para conservar la participación.

Casi todas las acciones de marketing indicadas en la ilustración 16.8 para retener a los clientes actuales pueden incorporarse en una estrategia de posición de defensa. Todo lo que la empresa pueda hacer para mejorar la satisfacción y la lealtad de los clientes, así como alentar y simplificar las compras repetidas sirve para que la empresa cuide su cartera de clientes actuales y haga su oferta más atractiva para los clientes nuevos. A continuación se estudian acciones específicas adecuadas para cumplir estos dos objetivos.

Acciones para mejorar la satisfacción y la lealtad de los clientes En ocasiones, la expansión acelerada de la producción que se necesita para sostener el ritmo de un mercado en crecimiento plantea al líder problemas de calidad. Cuando se preparan deprisa nuevas plantas, equipo y personal, de repente aparecen imperfecciones en el proceso de producción. Así, el líder debe prestar más atención al control de calidad en esta fase. La mayoría de los clientes tienen pocas experiencias positivas con la nueva marca para compensar una decepción si la compra no cubre sus expectativas.

Ilustración 16.10

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LÍDERES DE PARTICIPACIÓN EN MERCADOS EN CRECIMIENTO

	Estrategias para mantener la participación				
Situación	**Posición de la fortaleza o de defensa**	**Distracción**	**Confrontación**	**Expansión del mercado**	**Contracción o retirada estratégica**
Objetivo principal	Incrementar la satisfacción, lealtad y compras repetidas entre los clientes actuales para reforzar las ventajas también actuales; atraer a los compradores tardíos con los mismos atributos y beneficios ofrecidos a los primeros compradores.	Protegerse contra la pérdida de segmentos específicos de clientes actuales mediante otra introducción que cubra alguna debilidad de la oferta inicial; mejorar la capacidad de atraer nuevos clientes con necesidades específicas o criterios de compra distintos de los primeros compradores.	Protegerse contra la pérdida de segmentos específicos de clientes actuales mediante otra introducción que cubra alguna debilidad de la oferta inicial; mejorar la capacidad de atraer nuevos clientes con necesidades específicas o criterios de compra distintos de los primeros compradores.	Aumentar la capacidad de atraer nuevos clientes mediante ofertas de productos o extensiones de línea dirigidas a una variedad de nuevas aplicaciones o segmentos de usuarios; mejorar la capacidad de retener a los clientes actuales como fragmentos del mercado.	Aumentar la capacidad de atraer nuevos clientes en segmentos selectos de crecimiento acelerado, enfocando en ellos las ofertas y los recursos; retirada de los segmentos menores o más lentos para conservar recursos.
Características del mercado	Mercado homogéneo en cuanto a las necesidades de los clientes y criterios de compra; fuerte preferencia por el producto del líder entre los principales segmentos de clientes.	Dos o más segmentos de mercado con necesidades o criterios de compra diferentes.	Mercado homogéneo en cuanto a las necesidades de los clientes y criterios de compra; poca preferencia o lealtad por el líder entre los principales segmentos de clientes.	Mercado heterogéneo en cuanto a las necesidades de los clientes y criterios de compra; distintos usos del producto requieren diversos atributos de éste o del servicio.	Mercado heterogéneo en cuanto a las necesidades de los clientes, criterios de compra y potencial de crecimiento; distintos usos del producto requieren diversos atributos de éste o del servicio.
Características de la competencia	Competidores actuales o potenciales con recursos y capacidades limitadas.	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos y capacidades suficientes para implantar bien una estrategia de diferenciación.	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos y capacidades suficientes para implantar bien una estrategia de comparación.	Competidores actuales o potenciales con recursos y capacidades limitadas, particularmente en investigación y desarrollo y marketing.	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos y capacidades suficientes para presentar una competencia fuerte en uno o más segmentos en crecimiento.
Características de la empresa	La oferta actual del producto es muy conocida y gustada entre los principales segmentos de clientes actuales y potenciales; la empresa tiene recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo iguales o mayores que los de cualquier competidor actual o potencial.	La oferta actual del producto aparece débil, por lo menos en algún aspecto, ante los principales segmentos de clientes actuales y potenciales; la empresa tiene recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo para introducir y sostener una segunda oferta dirigida al segmento insatisfecho.	La oferta actual del producto es poco conocida o no gusta ni tiene la lealtad de los principales segmentos de clientes actuales y potenciales; la empresa tiene recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo iguales o mayores que los de cualquier competidor actual o potencial.	No hay ofertas actuales en uno o más segmentos de aplicaciones; la empresa tiene recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo iguales o mayores que los de cualquier competidor actual o potencial.	La oferta actual del producto es poco conocida o no gusta ni tiene la lealtad de los principales segmentos de clientes actuales y potenciales; la empresa tiene recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo limitados en comparación con uno o más competidores.

Quizá la manera más obvia en que un líder pueda fortalecer su posición es no dejar de modificar ni mejorar su producto. Con esto se reducen las posibilidades de que los competidores diferencien sus productos mediante diseño de características o niveles de rendimiento que el líder no ofrece. El líder también puede tratar de reducir los costos unitarios para desalentar la competencia de precios bajos.

El líder debe dar pasos para mejorar no sólo el producto como tal, sino también las impresiones que tienen los clientes. A medida que los competidores entran o se preparan para entrar en un mercado, la intención de la publicidad y las promociones de ventas del líder deben pasar de estimular la demanda primaria a fortalecer una demanda selectiva de la marca de la compañía. Lo anterior significa elaborar mensajes que destaquen las características superiores y las mayores ventajas de la marca. El líder puede seguir dirigiendo sus esfuerzos de promoción para estimular a los compradores tardíos que prueben el producto, pero parte de estos esfuerzos pueden encaminarse a alentar las compras repetidas de los clientes actuales. Por ejemplo, puede incluir cupones de descuento dentro de sus paquetes para dar a los clientes una rebaja en sus siguientes compras de la marca.

En el caso de los bienes industriales, algunas actividades del equipo de ventas deben pasar de la búsqueda de nuevas cuentas a la atención de los clientes actuales. Las empresas que acuden a representantes independientes para introducir su nuevo producto podrían pensar en reemplazarlos con vendedores propios para aumentar la orientación de servicio a clientes en sus ventas. Las empresas cuyos propios vendedores introdujeron el producto podrían reorganizar sus equipos en grupos especializados centrados en los principales sectores económicos o segmentos de usuarios. También podrían asignar representantes para las cuentas clave o equipos de cuenta multidisciplinarios para atender a los clientes más grandes.

Por último, un líder puede fortalecer su posición cuando crece el mercado prestando más atención al servicio después de las ventas. El aumento rápido de la demanda puede despojar a una empresa de su capacidad para entregar un producto de calidad y, además, puede sobrepasar su función de servicio a clientes. Esto trae por consecuencia la pérdida de clientes, así como un mal nombre que estorba a la capacidad de la empresa de conseguir nuevos usuarios. Así, la fase de crecimiento requiere también mayores inversiones para acrecentar las existencias de componentes y refacciones, contratar y capacitar personal de servicio y distribuidores y mejorar el contenido informativo del sitio electrónico de la empresa.



Acciones para alentar y simplificar las compras repetidas Una de las acciones más importantes que debe realizar un líder para que los clientes sigan comprando su producto es aumentar su disponibilidad. Tiene que reducir los faltantes en los anaqueles de las tiendas o acortar los tiempos de entrega de los productos industriales. Para esto, debe invertir en plantas y equipos a modo de ampliar su capacidad antes de que se incremente la demanda y debe implantar un buen control de inventarios y sistemas de logística para tener un desplazamiento continuo de los bienes por los canales de distribución. La empresa también debe seguir fortaleciendo estos canales. En algunos casos, una empresa puede integrar verticalmente partes de su sistema de distribución (por ejemplo, construir sus propios almacenes, como hicieron recientemente Amazon.com y otras tiendas virtuales) para controlar mejor las actividades de surtido de pedidos y ofrecer entregas rápidas y razonables.

Algunos líderes del mercado, particularmente en mercados de bienes industriales, pueden tomar medidas más enérgicas para tener cautivos a sus principales clientes y amarrar sus compras futuras. Por ejemplo, una empresa puede negociar contratos de requisitos o acuerdos de precios de garantía con sus clientes para garantizar compras futuras o puede vincularlos en un sistema computarizado de compras o una alianza logística.

Estrategia de distracción

Uno de los inconvenientes de una estrategia de fortaleza es que un retador decida superar las defensas del líder y tratar de apoderarse de territorios donde el líder no haya establecido una

presencia sólida. Esto plantea una amenaza sobre todo cuando el mercado está fragmentado en segmentos grandes con diversas necesidades y gustos y la marca actual del líder no satisface a uno o más de tales segmentos. Un competidor con suficientes recursos y capacidades puede ofrecer un producto diferenciado que atraiga a un segmento en el que el líder es débil y, por consiguiente, captar una participación sustancial del mercado completo.

Para defenderse de un ataque dirigido a las debilidades de la oferta actual (su flanco expuesto) un líder puede desarrollar una segunda marca (una **marca de batalla** o **de distracción**) para competir directamente contra la oferta del rival. Esto puede consistir en perfeccionar la oferta, de modo que el líder crea una marca de calidad superior que vende a más precio para atraer al segmento de mayor prestigio del mercado. Sin embargo, lo más común es que la marca de distracción sea un producto de calidad menor destinado a estimular a un segmento de precios bajos, con el objeto de defender a la marca principal de la competencia directa. La marca de primera calidad Hungry Jack, de Pillsbury, tiene la mayor participación en el mercado de pan congelado para hornear en Estados Unidos; no obstante, muchos consumidores prefieren pagar menos por un bizcocho de calidad ligeramente menor. En lugar de ceder el segmento de precio bajo a los competidores o de reducir los precios y los márgenes de Hungry Jack con la intención de atraer a los consumidores que se preocupan por el precio, Pillsbury introdujo Ballard, una marca de distracción barata.

La estrategia de distracción siempre se usa junto con una estrategia de posición de defensa. El líder fortalece su marca primaria al mismo tiempo que introduce la marca de distracción para competir en los segmentos donde la principal es débil. De aquí se deduce que la estrategia de distracción es conveniente sólo cuando la empresa tiene recursos suficientes para desarrollar y sostener dos o más marcas. En efecto, nada vale una marca de distracción si tiene tan poco apoyo que un competidor la supera fácilmente.

Estrategia de confrontación



Supongamos que un competidor decide atacar al líder frontalmente y quiere quitarle clientes de su principal segmento en el mercado. Si el líder ha establecido una posición fuerte y ha ganado en buena medida la preferencia y la lealtad de los clientes y distribuidores, puede desinteresarse y esperar a que el competidor fracase. Sin embargo, en muchos casos la marca del líder no es tan fuerte que resista un asalto frontal de un competidor capaz y bien financiado. Por ejemplo, hasta la poderosa IBM perdió 20 puntos de participación en el mercado de las PC comerciales a mediados de la década de 1980 ante competidores como Compaq (cuyas máquinas costaban más o menos lo mismo, pero ofrecían mejores características o rendimiento) y los clones, que son máquinas compatibles con IBM mucho más baratas. Más adelante, la participación de la compañía en el mercado de las PC se redujo más cuando compañías como Dell y Gateway introdujeron sistemas más cómodos y eficientes de pedidos y distribución directa a través de internet, con lo que bajaron los precios todavía más.

En estas situaciones, el líder no tiene otra opción que enfrentar directamente la amenaza de la competencia. Si su inteligencia competitiva es buena, puede decidirse a actuar con anticipación y cambiar su programa de marketing antes de que ocurra un ataque del que sospecha. Sin embargo, lo usual es que la estrategia de confrontación sea reactiva: el líder decide equiparar o superar la oferta del competidor (mejora el producto, aumenta la promoción o reduce los precios) hasta que el éxito del rival es patente.

Ahora bien, enfocarse simplemente a equiparar las mejoras o el precio bajo de un rival no sirve para que el líder restablezca una ventaja competitiva sustentable. Además, una estrategia de confrontación basada principalmente en bajar los precios crea el problema de que se encogen los márgenes de todas las partes.[18] Si los precios bajos no generan un nuevo volumen sustancial en el sector y si los costos de producción del líder no se cubren con ese incremento del volumen, lo mejor que puede hacerse es responder con mayor promoción o mejoras al producto,

NOTA CLAVE

Enfocarse simplemente en identificar las características para mejoras o en el precio bajo de un rival no sirve para que el líder restablezca una ventaja competitiva sustentable.

mientras se trata de conservar los márgenes de utilidades. Las pruebas indican también que en mercados o productos con tasas elevadas de compras repetidas o un proceso de difusión lento, lo más sensato es que el líder adopte de inmediato un esquema de precio de introducción, que fortalece su participación en el mercado y estorba la entrada a los competidores de precio bajo.[19]

El líder puede evitar los problemas de una estrategia de confrontación si restablece la ventaja competitiva que desgastaron los ataques frontales de los rivales; pero esto exige mayores inversiones en la mejora de los procesos, con la finalidad de reducir los costos unitarios, aumento de la calidad o mejora del servicio a clientes, o incluso el desarrollo de la nueva generación de productos mejorados para ofrecer a los clientes más valor por su dinero.

Expansión de mercados

Una estrategia de expansión de mercados es una versión más enérgica y activa de la estrategia de distracción. Aquí, el líder defiende su participación en el mercado extendiéndose a varios segmentos. El objetivo fundamental de la estrategia es captar una participación grande de grupos de nuevos clientes que quizá prefieran algo diferente de la oferta inicial de la empresa, para protegerse de futuras amenazas competitivas que procedan de varias direcciones. Esta estrategia se presta más para mercados fragmentados si el líder tiene los recursos para emprender el desarrollo de varios productos y actividades de marketing.

La manera más obvia de perseguir una estrategia de expansión de mercados es crear extensiones de la línea, marcas nuevas o incluso versiones del producto que usen tecnologías similares para atraer a varios segmentos. Por ejemplo, aunque Pillsbury ostenta una posición fuerte en la categoría de pan congelado para hornear, el consumo de este producto en Estados Unidos se concentra entre los consumidores tradicionales y de más edad del sur del país. Para ampliar su mercado total, acentuar los efectos de la curva de la experiencia y proteger su delantera tecnológica general, Pillsbury desarrolló otros productos con la misma tecnología de masa congelada y las mismas instalaciones de producción, pero se dirigió a otros segmentos de consumidores. La línea ampliada tiene cuernitos, bollos y palitos suaves.

Una manera menos cara de dirigirse a varios segmentos de consumidores es conservar el producto básico pero variar otros elementos del programa de marketing para hacerlo más atractivo para ciertos usuarios. Así, un líder puede formar equipos de venta especializados para que se ocupen de las inquietudes peculiares de diversos grupos de usuarios. También puede ofrecer servicios anexos variados a grupos diferentes de clientes o adaptar sus actividades de promoción de ventas a diversos segmentos. Así, los grupos artísticos ofrecen boletos con descuento, servicios de transporte y otros incentivos para atraer a ancianos y estudiantes a sus presentaciones matutinas.

Contracción o retirada estratégica

En algunos mercados muy fragmentados, un líder puede ser incapaz de defenderse en todos los segmentos. Es más común cuando los competidores recién llegados tienen más recursos. Entonces, la empresa tiene que reducir o renunciar a sus empeños en algunos segmentos para enfocarse en aquellos en los que goza de las mayores ventajas o que tienen el mayor potencial de crecimiento. Incluso algunas empresas muy grandes llegan a decidir que ciertos segmentos no son tan rentables que valga la pena explotarlos más. Por ejemplo, IBM hizo un intento inicial por captar el último extremo del mercado familiar de computadoras personales con la introducción de la PC Jr., pero al final abandonó esta iniciativa para concentrarse en los segmentos comercial y educativo, que son más lucrativos.

Estrategias de aumento de la participación para seguidores

Objetivos de marketing para seguidores

No todos los que llegan tarde a un producto o mercado en crecimiento se hacen ilusiones de superar al líder y captar una participación dominante del mercado. Algunos competidores, particularmente los que no poseen muchos recursos ni capacidades, sólo tratan de erigir un negocio pequeño pero rentable en un segmento especializado del mercado total que ignoran los que llegaron antes. Como hemos visto, esta *estrategia de nicho* es una de las pocas opciones de entrada a que pueden aspirar los que llegan tarde y alcanzar una prosperidad razonable. Si una empresa puede establecer un negocio rentable en un segmento pequeño y evitar la competencia directa con los rivales grandes, muchas veces sobrevive al periodo agitado que sobreviene hacia el final de la etapa de crecimiento y mantiene su rentabilidad en la etapa de madurez.



Muchos seguidores, particularmente empresas grandes que entran en un mercado o introducen un producto poco después del pionero, tienen objetivos más ambiciosos: quieren desplazar al líder o por lo menos convertirse en competidoras poderosas en el mercado total. Así, su principal objetivo de marketing es *acrecentar su participación*, y el incremento que pretenden estos rivales es sustancial. Por ejemplo, Cisco Systems tiene una participación dominante de 80% del mercado de enrutadores que dirigen los datos a los lugares correctos de internet, pero había llegado tarde al mercado de conmutadores con que las compañías telefónicas dirigían el tránsito de las comunicaciones de voz. En 1999 Cisco tenía una participación de menos de 1% del mercado de equipo telefónico que valía 225 000 millones de dólares. A pesar de todo, anunció su intención de convertirse en el líder mundial de participación en el mercado.[20]

Acciones y estrategias de marketing para incrementar la participación en el mercado

Un rival con la intención de conseguir el liderazgo de participación en un sector económico tiene dos opciones estratégicas básicas, cada una con sus propios objetivos y acciones. Cuando el líder y quizá otros seguidores iniciales ya han penetrado en una parte grande del mercado potencial, un rival no tiene otra opción que *quedarse con parte de las compras repetidas o la demanda de sustitución de los clientes de la competencia.* Como se indica en la ilustración 16.11, el rival lo intenta mediante actividades de marketing que le den una ventaja en la comparación directa con un competidor selecto. También puede tratar de sobrepasar al líder con el desarrollo de una nueva generación de productos con beneficios suficientes para inducir a los clientes a cambiar su marca por una nueva. En segundo lugar, estas acciones también sirven para que el rival atraiga a una parte grande de los compradores tardíos en un mercado de masas.

Si el mercado está al comienzo de la fase de crecimiento y ningún competidor anterior ha tomado una parte preponderante de clientes potenciales, el rival puede enfocarse en *atraer una parte mayor de los clientes nuevos potenciales* que llegan al mercado por primera vez. Esta opción también es viable cuando el mercado general es heterogéneo y fragmentado y el líder actual de participación detenta una posición fuerte únicamente en uno o pocos segmentos. En cualquier caso, las principales actividades de marketing para aumentar la participación con este método deben apuntar a *diferenciar* la oferta del rival de las ofertas de los demás competidores, haciéndola más atractiva para los nuevos clientes de los segmentos sin explotar o poco explotados.

Repetimos que la lista de posibles acciones de marketing para competidores que se muestra en la ilustración 16.11 no es exhaustiva y anota acciones que no siempre concuerdan. Las actividades

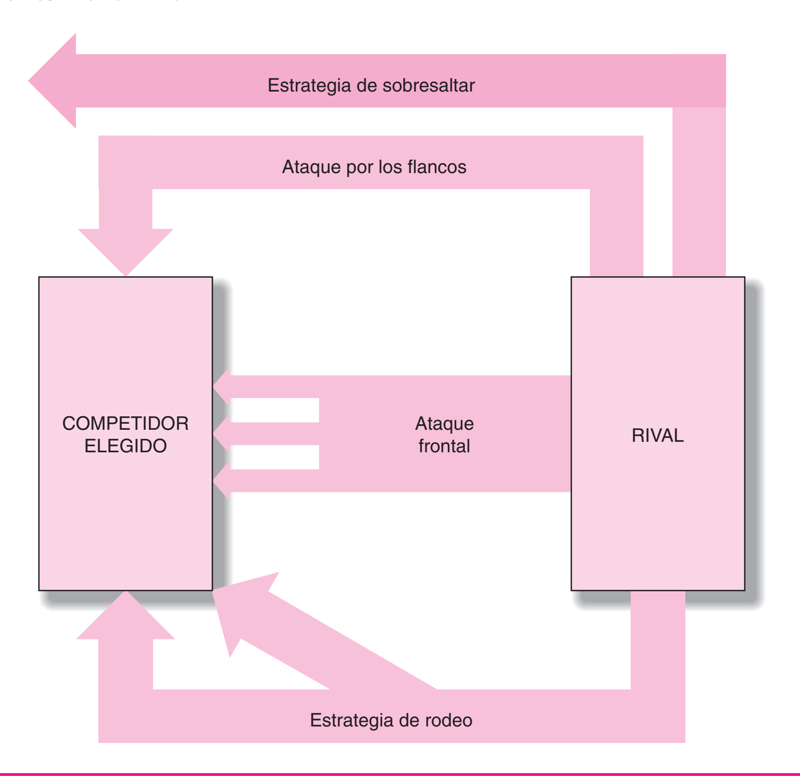
Ilustración 16.11

ACCIONES DE MARKETING PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE AUMENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Objetivos de marketing	Posibles actividades de marketing
Captar compras repetidas o de reemplazo de clientes actuales del líder y otros competidores mediante:	
• Posicionamiento por comparación de la oferta del competidor en el mercado principal.	• Desarrollar productos con características o rendimiento superior al competidor elegido. • Aprovechar un mejor diseño de producto, ingeniería de procesos y relaciones con los proveedores para abatir los costos unitarios. • Fijar precios menores que el competidor elegido con calidad o rendimiento equiparable, pero sólo si se alcanza una posición de costos bajos. • Gastar más que el competidor elegido en promoción dirigida a fomentar la demanda selectiva: Mensajes publicitarios comparativos destinados a posicionarse más favorablemente que la marca del competidor entre los clientes del mercado de masas. Promociones de ventas para alentar las pruebas, si la calidad o el rendimiento es claramente superior que el competidor elegido, o para incitar a cambiar de marca. Formar un equipo de ventas más grande o mejor capacitado que el competidor escogido. • Gastar más que el competidor elegido en promociones comerciales para tener una cobertura de tiendas más amplia, mejor espacio en los estantes y representación de los mejores distribuidores o intermediarios. • Superar al competidor elegido en servicio a clientes: Mejorar el programa de producción, control de inventarios y sistemas de logística para reducir al mínimo los tiempos de entrega y los desabastos. Mejorar el servicio después de las ventas; formar un equipo de servicio de la compañía más amplio o dar mejores programas de capacitación para los empleados de servicio de distribuidores e intermediarios que los del competidor elegido.
• Diferenciación tecnológica de la oferta del competidor elegido en su principal segmento de mercado.	• Desarrollar una nueva generación de productos basada en una tecnología diferente que ofrezca mejor rendimiento o mayores beneficios deseados por los clientes actuales y potenciales del mercado de masas (*estrategia de sobresaltar* o *salto de rana*). • Fomentar el conocimiento, el gusto y la demanda de reemplazo mediante una intensa promoción de introducción: Publicidad comparativa que recalque la superioridad del producto. Promociones de ventas para estimular la prueba o alentar el cambio. Equipo de ventas grande y bien capacitado; uso intenso de demostraciones del producto en presentaciones de ventas. • Establecer una distribución adecuada mediante promociones comerciales y programas de capacitación de intermediarios.
Estimular la demanda selectiva entre los que llegan tarde mediante:	
• Posicionamiento por comparación de la oferta del competidor en segmentos establecidos.	• Vea las acciones precedentes.
• Posicionamiento diferenciado centrado en segmentos sin explotar o poco explotados.	• Desarrollar una marca diferenciada o una línea de productos con características únicas o precios bajos que sea más atractiva para un segmento grande de clientes potenciales cuyas necesidades no satisfacen las ofertas actuales (*estrategia de flanqueo*). o bien • Desarrollar extensiones de línea u oferta de marcas múltiples con características o precios para las necesidades y gustos peculiares de varias aplicaciones potenciales reducidas o segmentos regionales (*estrategia de rodeo*). • Diseñar campañas de publicidad, ventas personales o promoción de ventas que aborden los intereses y preocupaciones de los clientes potenciales en uno o varios segmentos sin explotar, para estimular la demanda selectiva. • Establecer canales de distribución exclusivos para llegar mejor a los clientes potenciales en uno o más segmentos sin explotar. • Diseñar programas de servicio que reduzcan los riesgos percibidos de probar el producto y que resuelvan los problemas peculiares de los clientes potenciales de uno o varios segmentos sin explotar (por ejemplo, ingeniería de sistemas, instalación, capacitación de operadores, garantías extendidas, teléfonos o portales electrónicos de servicio).

Ilustración 16.11

Opciones estratégicas para rivales de mercados en crecimiento



Fuente: Adaptado de P. Kotler y R. Singh Achrol, "Marketing Warfare in the 1980's". Reimpreso con autorización de *Journal of Business Strategy*, invierno de 1981, pp. 30-41. Tomado con autorización de Thomson Media.

que sí concuerdan se agrupan en cuatro categorías principales que el rival puede usar solas o en combinación para favorecer el aumento de su participación en el mercado. Como se indica en la ilustración 16.12, estas cuatro estrategias de aumento de la participación son: *ataque frontal*, *sobresaltar* o *salto de rana (leapfrog strategy)*, *flanqueo* y *rodeo.*[21] Estas estrategias son, básicamente, copias de las estrategias de mantenimiento de la participación que estudiamos antes.

Cuál o cuáles combinaciones de estas estrategias son las mejores para un rival depende de las características del mercado, de la posición y las ventajas actuales de los competidores y de los recursos y capacidades del rival. En la ilustración 16.13 se enuncian las situaciones en las que cada estrategia puede funcionar mejor. En las secciones que siguen analizamos esas estrategias.

Estrategia del ataque frontal

Cuando el mercado de una categoría de productos es relativamente homogéneo, con pocos segmentos sin explotar y por lo menos un competidor bien establecido, un seguidor que quiera captar una participación mayor no tiene más opciones que enfrentar directamente al competidor. Este método tiene más éxito si la mayoría de los clientes no tienen mucha preferencia ni mucha lealtad por la marca, el producto del competidor no se beneficia de efectos positivos de red y cuando los recursos y capacidades del rival (sobre todo en marketing) son mayores que los del competidor elegido. Pero incluso tener más recursos no garantiza el éxito si el asalto del rival no hace más que imitar la oferta del competidor elegido.

Ilustración 16.13

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA RIVALES DE MERCADOS EN CRECIMIENTO

	Estrategias para acrecentar la participación			
Situación	**Ataque frontal**	**Sobresaltar**	**Ataque por los flancos**	**Rodeo**
Objetivo principal	Captar muchas compras repetidas o de reemplazo de los clientes actuales del competidor elegido; atraer nuevos clientes entre los compradores tardíos mediante precios bajos o características más atractivas.	Inducir a los clientes actuales del mercado de masas a cambiar su marca actual por una oferta superior; atraer clientes nuevos con mayores beneficios.	Atraer una proporción sustancial de clientes nuevos de uno o más segmentos importantes cuyas necesidades sean distintas de los primeros compradores en el mercado de masas.	Atraer una proporción sustancial de clientes nuevos de varios segmentos pequeños y muy especializados cuyas necesidades y preferencias sean distintas de los primeros compradores en el mercado de masas.
Características del mercado	Mercado relativamente homogéneo en cuanto a necesidades y criterios de compra de los clientes; poca preferencia o lealtad por las marcas actuales, sin efectos positivos de red.	Mercado relativamente homogéneo con respecto a las necesidades y criterios de compra de los clientes, pero las marcas actuales no satisfacen todos estos criterios y necesidades.	Dos o más segmentos con distintas necesidades y criterios de compra; las marcas actuales no satisfacen estos criterios y necesidades de por lo menos un segmento.	Mercado relativamente heterogéneo con varios segmentos pequeños y especializados; las marcas competidoras no satisfacen las necesidades y gustos de los clientes de algunos segmentos.
Características del competidor	El competidor elegido tiene pocos recursos y capacidades, particularmente en marketing e investigación y desarrollo; probablemente sería vulnerable a un ataque directo.	Uno o más competidores poseen recursos y capacidades de marketing, pero poca tecnología y capacidades limitadas de investigación y desarrollo.	El competidor elegido posee recursos y capacidades, particularmente en marketing e investigación y desarrollo; probablemente resista un ataque directo.	Uno o más competidores poseen recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo, además de costos bajos; probablemente resista un ataque directo.
Características de la empresa	La empresa tiene recursos y capacidades de marketing e investigación y desarrollo, además de costos operativos más bajos que el competidor elegido.	La empresa tiene tecnología exclusiva y superior a los competidores; además tiene los recursos de marketing y producción necesarios para estimular y satisfacer la demanda primaria de productos de la nueva generación.	Los recursos y capacidades de la empresa son limitados, pero bastan para penetrar y atender por lo menos un segmento importante.	La empresa tiene recursos y capacidades de marketing, investigación y desarrollo y producción para atender varios segmentos pequeños; y tiene una estructura administrativa descentralizada y adaptable.

Para triunfar en un ataque frontal, el rival debe buscar una o varias maneras de alcanzar una ventaja sustentable sobre el competidor elegido. Como dijimos, esta ventaja se basa por lo regular en bajar los costos o en una posición diferenciada en el mercado. Si el rival tiene una ventaja de costos, puede recortar los precios para atraer a los clientes del competidor, como ha hecho Ryanair en el mercado europeo de viajes en avión, o puede mantener un precio semejante pero promoverse más.

Sin embargo, competir con un líder únicamente sobre la base de un precio bajo augura un desastre, a menos que el rival tenga una verdadera ventaja de costos que pueda sostener. De otro modo, el líder equipara sus precios con los del rival hasta sacarlo del mercado. El problema es que al principio un rival tiene por lo regular una *desventaja* de costos por los efectos de la curva de la experiencia que han acumulado los competidores establecidos. El rival debe tener ventajas compensatorias, como mejor tecnología de producción, relaciones con proveedores de bajo costo, capacidad de compartir instalaciones de producción o actividades de marketing entre varias unidades de negocios u otras fuentes de sinergia, para que un asalto de precios bajos tenga sentido.

Cabe hacer una advertencia semejante con respecto a los ataques frontales basados únicamente en grandes presupuestos de promoción. Si los recursos del competidor elegido no son bastante menores que los del rival, puede responder a cualquier intento de quitarle clientes con más publicidad o promociones más atractivas de ventas y comercio.

Una posible excepción de esta limitación del mayor esfuerzo promocional es el uso de un equipo de ventas más nutrido y mejor capacitado para ganar una ventaja competitiva. El consejo técnico y las capacidades de solución de problemas de un vendedor conocedor confiere más valor al producto de la empresa, particularmente en los sectores con alta tecnología nueva.

En general, la mejor manera de que un rival emprenda un ataque frontal consiste en diferenciar su producto o servicios asociados para satisfacer mejor las necesidades y preferencias de muchos clientes en el mercado de masas. Si el rival puede respaldar estas diferencias significativas del producto con promoción intensa o precios atractivos, cuanto mejor; pero por lo regular las características o servicios exclusivos que ofrece son la base de la ventaja sustentable. Por ejemplo, Dell ha tenido éxito como seguidor en el mercado de las PC porque ofrece un mejor servicio a clientes *además* de precios bajos. Los clientes pueden diseñar sus propias computadoras en el sitio electrónico de la compañía, obtener exactamente las características que quieren y recibir el equipo en su puerta al cabo de dos o tres días. Este excelente servicio es posible, en gran parte, gracias a la estrecha coordinación entre Dell y sus proveedores, una coordinación que reduce al mínimo los inventarios de componentes y computadoras terminadas, lo que reduce los costos y los precios y maximiza la flexibilidad de manufactura y la velocidad de entrega. La ventaja competitiva de Dell también se ha sostenido porque las alianzas con sus proveedores se han forjado al cabo de los años y es difícil que los competidores las igualen.



Las variables que limiten la disposición o la capacidad de responder de un competidor también mejoran las posibilidades de éxito de un ataque frontal. Por ejemplo, un competidor con reputación de calidad en sus productos puede sentirse reacio a reducir sus precios como respuesta a un rival de precios bajos, por temor a abaratar la imagen de su marca. Un competidor que tiene objetivos de rendimiento sobre la inversión o flujos de efectivo no quisiera aumentar sus gastos inmediatos de promoción o investigación y desarrollo para defenderse de un ataque.[22]

Estrategia de sobresaltar (*leapfrog strategy*)

Un rival está en la mejor posición de atraer las compras repetidas o de reemplazo de los clientes actuales de un competidor si puede ofrecer un producto que se distingue atractivamente de las ofertas del competidor. Las probabilidades de éxito son todavía mayores si el rival puede ofrecer un producto superior basado en tecnología avanzada o en un diseño perfeccionado. Ésta es

la esencia de la estrategia de sobresaltar. Consiste en tratar de adquirir una ventaja significativa sobre la competencia actual mediante la introducción de una nueva generación de productos con un rendimiento muy superior o de ofrecer a los clientes beneficios más deseables que las marcas actuales. Por ejemplo, cuando Sony y otros fabricantes japoneses de artículos electrónicos introdujeron cámaras de video de precio razonable, se apoderaron en buena medida del mercado del equipo de cine doméstico y también de una gran parte del mercado que tenía el equipo de autorrevelado de Polaroid. Ahora las cámaras digitales hacen lo mismo en el mercado del video.

Además, esta estrategia inhibe la respuesta rápida de los competidores establecidos. Las empresas que han alcanzado éxito con una tecnología (o que han invertido recursos sustanciales en plantas y equipos para el producto actual) no se sienten deseosas de cambiar a una tecnología nueva por las grandes inversiones realizadas o por miedo de causar un trastorno a sus clientes actuales.

La estrategia de sobresaltar o de salto de rana no es viable para todos los rivales. Para prosperar, el rival debe contar con una tecnología superior que los competidores establecidos, así como las capacidades de ingeniería de productos y procesos que conviertan esa tecnología en un producto llamativo. Asimismo, el rival debe tener los recursos de marketing para promover sus nuevos productos y convencer a los clientes que ya están comprometidos con una tecnología anterior, de que el nuevo producto ofrece suficientes beneficios para justificar el costo de cambiarla.

Estrategias de flanqueo y rodeo

El historiador militar B. H. Liddell-Hart, después de analizar batallas desde las Guerras Médicas (siglo V a. C) hasta las de la Primera Guerra Mundial, determinó que sólo seis de 280 victorias fueron el resultado de un ataque frontal.[23] Concluyó que es más inteligente no atacar el punto fuerte del adversario y centrarse mejor en las partes débiles de su defensa. Ésta es la premisa básica de las estrategias de flanqueo y rodeo. Las dos evitan confrontaciones directas y se enfocan en segmentos de mercado cuyas necesidades no satisfagan las marcas actuales y en las que ningún competidor actual tenga una posición firme.

NOTA CLAVE

Es más inteligente no atacar el punto fuerte del adversario y centrarse mejor en las partes débiles de su defensa.

Ataque por los flancos Un ataque por los flancos es apropiado cuando el mercado puede dividirse en dos o más segmentos grandes, cuando el líder u otros competidores importantes tienen una posición fuerte en el principal segmento y cuando ninguna de las marcas satisface por completo las necesidades de los clientes de por lo menos uno de los otros segmentos. Un retador puede captar una participación significativa del mercado total si se concentra en un segmento grande sin explotar. Esto requiere incluir características de producto o servicios adaptados a las necesidades y preferencias de los consumidores del segmento, junto con los esquemas adecuados de promoción y fijación de precios para estimular rápidamente una demanda selectiva. Por ejemplo, las compañías automovilísticas japonesas penetraron en el mercado estadounidense centrándose en el segmento de precios bajos, donde la oferta de los fabricantes de Estados Unidos era limitada. Al principio, estos fabricantes no se sintieron muy preocupados por esta acción en los flancos. No respondieron enérgicamente porque los japoneses perseguían un segmento que consideraban pequeño y poco rentable. La historia demostró que se equivocaban.

En algunos casos, un ataque por los flancos exitoso no tiene que consistir en características exclusivas de un producto. En efecto, a veces un rival satisface las necesidades particulares de un segmento sin explotar mediante servicios o canales de distribución diseñados especialmente. Por ejemplo, una causa importante del éxito de las pantimedias L'eggs fue que se trató de la primera marca distribuida por un canal amplio de tiendas de artículos de consumo, como abarroterías y farmacias, en lugar de las tiendas de ropa y departamentales más a la moda. La mayor facilidad de compra de este nuevo canal de distribución ejerció un gran atractivo en el segmento creciente de las trabajadoras. Más recientemente, como se narra en la ilustración

Ilustración 16.14 Una pequeña cooperativa de cítricos exprime a grandes rivales

Cuando la desconocida cooperativa de agricultores llamada Citrus World, Inc., empezó a vender su propia marca de jugo de naranja pasteurizado, parecía un participante improbable en un mercado de jugos que vale 3 000 millones de dólares. Citrus World, una empresa de 800 empleados en la zona rural de Florida, se levantó en contra de dos gigantes establecidos: Seagram Co., dueña de la marca Tropicana, y Coca-Cola Co., con su línea Minute Maid.

Pero Citrus World sabía exactamente qué hacer: sacarle todo el jugo a su imagen campirana. Para vender su marca Florida's Natural, ordenó anuncios de televisión en los que granjeros tostados por el sol se bebían el jugo. En un anuncio, cultivadores que cargaban cajas de naranjas celebraban una "junta de accionistas" en la parte trasera de un camión. Otros trabajadores "recortaban los gastos generales" desprendiendo una rama de un naranjo.

Gracias a los anuncios simpáticos, un producto de calidad y un esquema audaz de precios, Citrus World dio el golpe. En 1995 Florida's Natural quitó a Minute Maid el segundo lugar en el mercado de rápido crecimiento de jugo de naranja "premium", es decir, el jugo pasteurizado sin concentrar, y la marca tuvo un porcentaje de incremento de ventas mayor que Tropicana. Citrus World atacó los flancos expuestos de sus rivales en parte con precios bajos, y su éxito demuestra también que un segmento importante de clientes prefiere tratar con compañías que considera pequeñas y "desvalidas".

Fuente: Yumiko Ono, "A Pulp Tale: Juice Co-op Squeezes Big Rivals", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 1996, p. B1.

16.14, una pequeña cooperativa de agricultores se apropió de una parte sustancial del mercado de competidores mucho más grandes, mediante la venta de un producto de calidad y una imagen de hombres ordinarios del campo.

Rodeo Una estrategia de rodeo consiste en dirigirse simultáneamente a varios segmentos pequeños y sin explotar o poco explotados. La idea es rodear la marca del líder con una variedad de ofertas destinadas a diversos segmentos periféricos. Esta estrategia es más recomendable cuando el mercado está fragmentado en muchos segmentos de aplicaciones o regiones y tiene necesidades o gustos peculiares.

También esta estrategia requiere que se establezca una línea variada de productos con características adecuadas para las necesidades de los segmentos. Por ejemplo, Cadbury-Schweppes, en lugar de competir con Coca y Pepsi en el mercado de los refrescos, ofrece diversos sabores como soda de crema, cerveza de raíz y *ginger ale* (casi cualquier sabor excepto cola) para atraer a grupos pequeños de clientes con gustos exclusivos.

Pruebas de apoyo

Varios estudios realizados con la base de datos del PIMS arrojan pruebas empíricas en favor de muchas de las recomendaciones gerenciales que hemos estudiado.[24] En estos estudios se compararon empresas que alcanzaron gran participación en su mercado durante la etapa de crecimiento del ciclo de vida de su producto o que aumentaron esta participación al paso del tiempo, con empresas de participación magra. Como se indica en la ilustración 16.15, los programas y actividades de marketing de las empresas que consiguieron aumentar su participación de mercado se distinguieron de las de empresas sin tino en los siguientes aspectos:

- Las empresas que incrementaron la calidad de sus productos en relación con la competencia, acrecentaron más su participación que las empresas cuyo producto mantuvo o perdió calidad.
- Las empresas que ganaron participación desarrollaron y añadieron más productos, extensiones de línea o modificaciones que las compañías que perdieron participación.
- Las empresas que ganaron participación incrementaron sus gastos de marketing más rápidamente que el ritmo de crecimiento del mercado. El incremento del equipo de ventas y de los gastos de promoción trajo ganancias de participación para empresas de bienes de consumo e industriales. Aumentar los gastos de publicidad sirvió para acrecentar la participación principalmente en las empresas de bienes de consumo.

Ilustración 16.15

CAMBIOS ESTRATÉGICOS DE RIVALES QUE GANARON O PERDIERON PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Cambios estratégicos	Ganaron participación	Perdieron participación
Calificaciones de calidad del producto	+1.8	−0.6
Productos nuevos como porcentaje de las ventas	+0.1	−0.5
Precio tentativo	+0.3	+0.2
Gastos de marketing (ajustados al crecimiento del mercado):		
Equipo de ventas	+9.0%	−8.0%
Publicidad:		
Productos de consumo	+13.0%	−9.0%
Productos industriales	−1.0	−14.0
Promoción:		
Productos de consumo	+13.0%	−5.0%
Productos industriales	+7.0	−10.0

Fuente: Reimpreso con autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, de Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale. © 1987 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

- Sorprendentemente, hubo pocas diferencias en los precios que cobraron las empresas que ganaron y las que perdieron participación.

Estos resultados son congruentes con muchas de nuestras observaciones anteriores. Por ejemplo, subrayan la insensatez de lanzar un ataque frontal únicamente sobre la base de un precio más bajo. Si el rival no tiene costos unitarios bastante menores o si el líder no está dispuesto, por la razón que sea, a bajar sus precios, el líder responderá al recorte de precios del competidor y éste conseguirá pocos clientes nuevos. Por el otro lado, los ataques frontal, de sobresaltar, de flanqueo o rodeo que se fundan en mejoras de productos adaptadas para segmentos específicos tienen más probabilidades de prosperar, en particular si el rival sustenta esos ataques con una intensa promoción.

Cualesquiera que sean las estrategias emprendidas por los líderes del mercado y sus competidores durante la etapa de crecimiento del mercado, la situación de la competencia cambia a medida que el mercado madura y su ritmo de crecimiento se desacelera. En el capítulo siguiente vamos a examinar los cambios en el entorno que se dan cuando un mercado madura y las estrategias de marketing que las empresas aplican para adaptarse a esos cambios.

PARA ANÁLISIS

- Ser la primera en una nueva categoría de productos o servicios concede a una empresa varias ventajas, pero no todas las pioneras consiguen mantener su posición de liderazgo cuando el mercado crece. Una empresa pionera está en la mejor posición para conservar a largo plazo el liderazgo del mercado y para obtener utilidades si el mercado puede aislarse para que no entren rápidamente competidores, mediante patentes u otros medios y si aquella empresa tiene los recursos y las capacidades suficientes para materializar las ventajas de dar el primer golpe.
- Algunas pioneras tratan de penetrar el mercado de masas y conservar el liderazgo de participación cuando crece ese mercado. Otras empresas adoptan una estrategia dirigida a obtener utilidades de nichos especializados en los que enfrenten menos competidores directos. Otras más tratan de estar un paso adelante de la competencia, para lo cual introducen constantemente nuevos productos y se retiran de los mercados antiguos cuando se hacen más competidos. La estrategia que convenga adoptar depende de los recursos y capacidades de la empresa, de la fuerza de los

competidores probables y de las características del producto y su mercado.

- Si el líder del mercado quiere conservar su participación preponderante cuando la categoría de su producto pasa por un crecimiento acelerado, debe enfocarse en dos objetivos importantes: (1) conservar sus clientes actuales, y (2) estimular la demanda selectiva entre los compradores tardíos. Las estrategias de marketing que puede adoptar el líder para alcanzar estos objetivos son la posición de defensa, distracción, confrontación, expansión de mercados y contracción. La mejor opción depende de la homogeneidad del mercado y de los recursos y capacidades de la competencia en relación con los posibles competidores.
- Para que un competidor aumente su participación de mercado en relación con el líder, debe diferenciar su oferta mediante más ventajas del producto, mejor servicio o un precio menor que el líder. Atacar al líder únicamente sobre la base del precio augura un desastre, a menos que el rival tenga una ventaja de costos sustentable.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar las herramientas analíticas y los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este ejemplo se basa en información tomada de Irene M. Kunii, "Quick Studies", *Business Week*, 18 de noviembre de 2002, pp. 48-49; "Hard to Copy", *The Economist*, 2 de noviembre de 2002, pp. 63-64, y el sitio electrónico de la compañía en www.canon.com.

2. Estos resultados fueron publicados en Myron Magnet, "Let's Go for Growth", *Fortune*, 7 de marzo de 1997, pp. 60-72.

3. *New Products Management for the 1980s*, Nueva York, Booz, Allen & Hamilton, 1982. En estudios más recientes, con muestras más pequeñas de productos nuevos, se indica que las proporciones relativas de introducción de productos que son novedades completas y otros productos no tan novedosos no han cambiado sustancialmente con el paso de los años. Por ejemplo, vea Eric M. Olson, Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing* 59, enero de 1995, pp. 48-62.

4. Para una revisión más extensa de las posibles ventajas competitivas de ser el primero en mover y de las fuerzas controlables e incontrolables que repercuten en la capacidad de la empresa para materializar estas ventajas potenciales, vea Roger A. Kevin, P. Rajan Varadarajan y Robert A. Peterson, "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", *Journal of Marketing* 56, octubre de 1992, pp. 33-52, y David M. Szymanski, Lisa M. Troy y Sundar J. Bharadwaj, "Order-of-Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination", *Journal of Marketing*, 59, octubre de 1995, pp. 17-33.

5. Thomas S. Gruca y D. Sudharshan, "A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences", *Journal of Marketing* 59, julio de 1995, pp. 44-55.

6. Carl Shapiro y Hal R. Varian, *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, cap. 7.

7. Para un ejemplo, vea William T. Robinson, "Market Pioneering and Sustainable Market Share Advantages in Industrial Goods Manufacturing Industries", documento de trabajo, Universidad Purdue, 1984, y Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), p. 183.

8. Peter N. Golder y Gerard J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend", *Journal of Marketing Research* 30, mayo de 1993, pp. 158-170.

9. Marvin B. Lieberman y David B. Montgomery, "First-Mover Advantages", en *Strategic Management Journal* 9, 1988, pp. 41-59, y Michael J. Moore, William Boulding y Ronald C. Goodstein, "Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous and Does It Matter?", *Journal of Marketing* 28, febrero de 1991, pp. 97-104.

10. Szymanski, Troy y Bharadwaj, "Order-to-Entry and Business Performance".

11. Mary L. Coyle, Competition in Developing Markets: The Impact of Order to Entry, tesis de doctorado inédita, Universidad de Toronto, 1986. Vea también Kevin, Varadarajan y Peterson, "First-Mover Advantage".

12. George S. Day, *Analysis for Strategic Marketing Decisions*, St. Paul, MN, West, 1986, pp. 103-104.

13. Shapiro y Varian, *Information Rules*, cap. 2.

14. Franklin R. Root, *Entry Strategy for International Markets*, Lexington, D.C. Health, 1987. Vea también Jeremy Main, "Making Global Alliances Work", *Fortune*, 17 de diciembre de 1990, pp. 121-126.

15. Aquí se supone que la demanda es relativamente inestable al precio. En mercados con mucha elasticidad de precios, una estrategia de desnatado traería por consecuencia la disminución de los ingresos totales, debido a que desalentaría la demanda total.

16. Buzzell y Gale, *The PIMS Principles*, pp. 188-190.

17. Para una exposición detallada de estas estrategias en un contexto militar, vea Carl von Clausewitz, *On War*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1908, y B. H. Liddell-Hart, *Strategy*, Nueva York, Praeger, 1967. Para una exposición afín sobre la aplicación de estas estrategias en el contexto empresarial, vea Philip Kotler y Ravi Singh Achrol, "Marketing Warfare in the 1980's", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1981, pp. 30-31.

18. Thomas T. Nagle, "Managing Price Competition", *Marketing Management* 2, primavera de 1993, pp. 36-45, y Akshay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 107-116.

19. Robert J. Dolan y Abel P. Jewland, "Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategy", *Journal of Marketing*, invierno de 1981, p. 52.

20. Andy Reinhardt, "Meet Mr. Internet", *Business Week*, 13 de septiembre de 1999, pp. 128-140.

21. Hay estrategias más especializadas que los competidores pueden aplicar en circunstancias específicas, pero rebasan el alcance de nuestra exposición. Para un examen más detallado de estas estrategias, vea Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr., John Mullins y Jean-Claude Larreche, *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach (*Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin, 4a. ed., 2003), cap. 10.

22. Para un análisis más profundo de los factores que restringen la voluntad o la capacidad del líder de responder a un ataque directo, vea Michael E. Porter, *Competitive Advantage (*Nueva York: Free Press), 1985, cap. 15.

23. Liddell-Hart, *Srategy*, p. 163.

24. Robert D. Buzzell y Federik D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1981, pp. 135-143; Carl R. Anderson y Carl P. Zeithaml, "Stages in the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal,* marzo de 1984, pp. 5-25, y Buzzell y Gale, *The PIMS Principles*, cap. 9.

CAPÍTULO DIECISIETE

Opciones de estrategias para mercados maduros y a la baja

Johnson Controls gana dinero en mercados maduros[1]

A PRIMERA VISTA, JOHNSON Controls, Inc., de Glendale, Wisconsin, parece el epítome de una compañía adusta y de lento crecimiento de la "vieja economía". Su prosperidad y supervivencia dependen de varias categorías de servicios y productos que en los últimos años no han crecido mucho en el mercado interno estadounidense. Los principales negocios de Johnson son baterías, asientos y otros componentes de autos, equipo de aire acondicionado para escuelas y grandes edificios comerciales y servicios de administración de instalaciones.

Pero las primeras impresiones suelen ser engañosas. Los gerentes de la empresa han concebido una estrategia de cuatro faces para ganar dinero en sus mercados maduros. En primer lugar, al paso de varios años Johnson adquirió competidores débiles dentro de sus categorías de productos para ganar participación en el mercado y ocupar su exceso de capacidad de producción. Segundo, para ampliar su volumen de ventas pasó con fuerza a los mercados mundiales. Ahora, la empresa opera en 500 localidades de todo el mundo.

Lo más importante es que ha cultivado relaciones estrechas con los clientes establecidos, como General Motors, DaimlerChrysler, BMW y Toyota. Estas relaciones han permitido a Johnson mantener sólidos márgenes de utilidades, porque ha mejorado la retención de clientes y ha adquirido eficiencias operativas a través de las alianzas de logística, sistemas de entrega justo a tiempo y otras mejoras en los procesos. Por último, estas relaciones con sus clientes le han dado inteligencia de mercados y ha facilitado el desarrollo conjunto de proyectos, todo lo cual le ha permitido ganar más ingresos por la introducción de nuevas ofertas de productos y servicios dirigidas a esos clientes.

Un estado de resultados sano y perspectivas de largo plazo han servido para que Johnson consolide su participación en el mercado (y se expanda a otros países) mediante la adquisición de sus competidores. En algunos casos, ha animado a las empresas ofreciendo productos y servicios que completan y extienden la línea de productos de Johnson en uno de sus mercados establecidos. Por ejemplo, gastó 167 millones de dólares para comprar World Services de Pan Am, un negocio de administración de instalaciones que lo mismo siega el pasto que opera una cafetería. La compra, combinada con los negocios de aire acondicionado y nuevos productos y servicios desarrollados internamente, convirtió a la compañía en una organización de servicio completo a instalaciones. Ahora Johnson puede ocuparse de todo el edificio de un cliente; de este modo le ofrece sistemas y controles de aire acondicionado que reducen al mínimo el consumo de energía. La combinación de productos a la medida y servicio completo ha ampliado la participación de la compañía en el mercado de bienes raíces y le ha permitido mantener márgenes elevados en un entorno muy competido.

En otros negocios, Johnson ha combinado las economías de escala generadas por adquisiciones inteligentes con los conocimientos ganados en sus relaciones estrechas con los clientes para desarrollar nuevos productos

Corbis

y al mismo tiempo abatir los costos de operación. Por ejemplo, se ha convertido en líder mundial de asientos y sistemas interiores para autos, como consolas de suelo y tableros de instrumentos, gracias a que ha ayudado a los fabricantes con el diseño y desarrollo, así como en la fabricación de esos componentes. Como señaló un ingeniero de DaimlerChrysler: "Johnson puede integrar completamente el diseño, desarrollo y fabricación de [nuestros] asientos" y lo hace por menos que las compañías automovilísticas. En cuanto al diseño, Johnson Controls ha mantenido durante muchos años su propio departamento de diseño industrial. Nada más el centro de diseño de la empresa, ubicado en Colonia, Alemania, tiene 70 empleados, más que los equipos de diseño interno de muchos fabricantes de autos. El centro incluye un departamento interno de investigación de mercados para identificar las tendencias en los gustos de los mercados europeos y probar las reacciones de los consumidores a posibles innovaciones de diseño.

Por lo que respecta a la manufactura, al coordinar atentamente los inventarios y calendarios de producción, Johnson ha reducido los costos tanto para los clientes como para la propia empresa. Por ejemplo, al ubicar sus plantas cerca de las instalaciones de producción de un cliente, puede armar los asientos según se pidan, subirlos a un camión en la secuencia que corresponda al paso de los automóviles por la línea de montaje y entregarlos al cliente, todo en 90 minutos.

A pesar de la madurez de sus mercados, su estrategia rinde frutos, tanto por el incremento de los ingresos como de las utilidades. En los últimos años, la empresa ha tenido crecimientos sustanciales de los ingresos anuales; las ventas pasaron de unos 10 000 millones de dólares en 1996 a más de 20 000 millones en 2002. Al mismo tiempo, la empresa ha incrementado los dividendos anuales que paga a los accionistas desde hace más de 25 años; en 2002 ganó un rendimiento de 19% sobre los valores de los accionistas.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 17

Muchos gerentes, particularmente los de marketing, están obsesionados con el crecimiento. En sus objetivos destacan los incrementos anuales de volumen de ventas o participación en el mercado. Pero la mayor dificultad que enfrentarán en los próximos años muchos gerentes de las naciones desarrolladas será ganar dinero en mercados que crecen lentamente o que no crecen. La mayoría de los productos y mercados de esos países se encuentran en las etapas de madurez o descenso de su ciclo de vida. A medida que el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y sociales acortan esos ciclos, las innovaciones de hoy pasarán del crecimiento a la madurez (y al ocaso) todavía más deprisa.

Casi siempre hay un periodo de turbulencia en la transición del crecimiento de un mercado a su madurez en un sector. Este periodo comienza cuando aproximadamente la mitad de los clientes potenciales han adoptado el producto y el ritmo de crecimiento de las ventas comienza a declinar. Cuando este ritmo decrece, muchos competidores sobrestiman el volumen de ventas a futuro y terminan con demasiada capacidad de producción. La competencia se intensifica a medida que las empresas luchan por aumentar su volumen para cubrir sus elevados costos fijos y mantener la rentabilidad. En consecuencia, estos periodos de transición vienen acompañados de una **turbulencia** durante la cual las empresas más débiles fracasan, se retiran del sector o las compran otras compañías, como sucedió con algunos competidores de Johnson Controls en el sector de los asientos y las baterías para autos en Estados Unidos y Europa.

Dificultades de los mercados maduros

Las empresas que sobreviven a la turbulencia enfrentan nuevas dificultades cuando el crecimiento del mercado se estanca. Cuando un mercado madura, el volumen total se estabiliza; las compras de reemplazo, más que las compras iniciales, suman la gran mayoría de ese volumen. Por consiguiente, un objetivo fundamental de todos los competidores de los mercados maduros es retener a sus clientes: conservar una ventaja competitiva significativa con la que mantengan la satisfacción y la lealtad de esos clientes. Así, la prosperidad económica de un producto en la etapa de madurez de su ciclo de vida depende enormemente de la capacidad de alcanzar y sostener un costo menor o bien alguna cualidad percibida del producto o superioridad de servicio a clientes.

NOTA CLAVE

Un objetivo fundamental de todos los competidores de los mercados maduros es retener a sus clientes.

Algunas empresas defienden pasivamente sus productos maduros y toman la mayor parte de los ingresos que producen esos artículos para desarrollar y comercializar enérgicamente productos nuevos con mayor potencial de crecimiento. Sin embargo, lo anterior puede ser una estrategia miope. No todos los segmentos de un mercado ni todas las marcas de un sector llegan a la madurez por fuerza al mismo tiempo. Las marcas envejecidas, como Adidas, el champú para bebé de Johnson y los polvos para hornear de Arm & Hammer reanimaron sus ventas en los últimos años gracias a estrategias de marketing creativas. Así, un líder de participación en un sector maduro puede establecer una ventaja de costos o por diferenciación de productos y perseguir una estrategia de marketing destinada a aumentar el volumen mediante la promoción de nuevos usos para un producto antiguo o alentando a los clientes actuales a comprar y usar el producto más frecuentemente. Por consiguiente, en este capítulo examinamos las estrategias de negocios básicas para sobrevivir en mercados maduros y las estrategias de marketing que aplicaría una empresa para incrementar las utilidades y las ventas de una marca, incluyendo las estrategias que le han rendido tanto a Johnson Controls.

Dificultades de los mercados a la baja

Al final, los adelantos tecnológicos, los cambios demográficos de los consumidores o los cambios en sus gustos y formas de vida, así como la aparición de sustitutos, traen como resultado la reducción de la demanda de la mayor parte de las marcas y versiones de los productos. Cuando un producto comienza a declinar, los gerentes enfrentan la cuestión fundamental de dejar de invertir o liquidar el negocio. Por desgracia, a veces las empresas sostienen demasiado tiempo productos agónicos, a costa de la rentabilidad actual y de la búsqueda intensa de productos que generen utilidades.

Sin embargo, una estrategia de marketing apropiada puede producir ventas y utilidades sustanciales incluso en un mercado a la baja. Si hay pocas barreras de salida, el líder de un sector puede tratar de incrementar su participación en el mercado con medidas enérgicas de promoción y fijación de precios destinadas a desplazar a los competidores débiles. También puede tratar de consolidar su sector, como ha hecho Johnson Controls en sus negocios de componentes de automóviles al comprar marcas débiles y reducir los costos generales eliminando el exceso de capacidad y los programas de marketing redundantes. Como alternativa, una empresa puede tomar la decisión de explotar un producto maduro maximizando el flujo de efectivo y las utilidades en lo que le quede de vida. En la última sección del capítulo examinamos las estrategias de marketing para sacar el mayor rendimiento a los productos que se acercan al final de su ciclo de vida.

Opciones de estrategias para mercados maduros

A menudo se retrata la fase de madurez en el ciclo de vida de un sector económico como una etapa de estabilidad caracterizada por pocos cambios en la participación de los líderes de la competencia y por precios estables. Los líderes del sector, gracias a sus bajos costos unitarios y la poca necesidad de hacer mayores inversiones, reciben grandes utilidades y flujos positivos de efectivo. Estos flujos se toman y se canalizan a otras unidades de negocios o productos de la cartera de la empresa que prometan mayor crecimiento a futuro.

Por desgracia, este escenario convencional es una descripción demasiado simplista de la situación en que se encuentran las empresas de los mercados maduros. Por principio de cuentas, no siempre es fácil decir cuándo ha llegado un mercado a la madurez. Variaciones de las marcas, programas de marketing y grupos de clientes pueden significar que tales marcas y segmentos de mercado alcanzan la madurez en diversos momentos.

Además, conforme avanza la etapa de madurez diversos peligros y oportunidades alteran la estabilidad del sector. Los cambios de necesidades o gustos de los consumidores, productos sustitutos, aumentos en los costos de las materias primas, cambios en las normas del gobierno o factores como fusiones y adquisiciones o la entrada de productores foráneos baratos amenazan a los competidores y hasta llegan a empujar a todo el sector a una decadencia precoz. Por ejemplo, consideremos la posición competitiva de Timex, una marca que dominó el segmento de precios bajos del mercado estadounidense de relojes durante la década de 1970. Primero la aparición de relojes digitales importados y después el cambio en las preferencias de los consumidores por marcas más a la moda y de prestigio golpearon a la empresa y socavaron su participación en el mercado.

Del lado positivo, estos cambios también abren nuevas oportunidades de crecimiento en los sectores maduros. Las mejoras de los productos (como el desarrollo de cereales con fibra), avances en las tecnologías de procesos (creación de fundidoras de menor tamaño para la producción de acero), la caída de los costos de las materias primas, aumento en los precios de sustitutos próximos o cambios ambientales dan oportunidades para que una empresa incremente sustancialmente las ventas y utilidades. Hasta es posible que un sector entero pase por un periodo de crecimiento renovado.

El comportamiento discontinuo en la madurez de un sector de mercado indica que es peligrosamente miope que una empresa se reduzca a ordeñar sus vacas de efectivo. Incluso los seguidores pueden mejorar mucho su volumen, participación y rentabilidad en la madurez del sector si logran ajustar sus objetivos y programas de marketing a las nuevas oportunidades.[2] Así, medrar en los mercados maduros requiere dos acciones estratégicas: (1) establecer una estrategia de negocios bien articulada para sostener una ventaja competitiva, más la satisfacción y la lealtad de los clientes y (2) idear programas de marketing creativos y flexibles destinados a impulsar el crecimiento o las oportunidades de obtener utilidades cuando cambian las condiciones en ciertos mercados o productos.

Estrategias para mantener la ventaja competitiva

Como dijimos en el capítulo 10, las *estrategias del analizador* y el *defensor* son apropiadas para unidades que tienen una participación de liderazgo, o que por lo menos es rentable, en uno o más segmentos importantes de un mercado maduro. Los analizadores y defensores se preocupan por mantener una participación sólida en productos o mercados establecidos. Pero los analizadores también desarrollan productos y explotan mercados para que no los dejen atrás los competidores con productos más avanzados o en segmentos de nuevas aplicaciones. Por otro lado, los defensores emprenden algunas mejoras o extensiones de su línea para proteger y fortalecer su posición en los mercados actuales, pero gastan más bien poco en investigación y desarrollo de productos nuevos. Así, una estrategia del tipo analizador es más apropiada para los sectores desarrollados que todavía pasan por cambios tecnológicos y pueden tener oportunidades de seguir creciendo, como los sectores de las computadoras y los aviones comerciales. La estrategia del defensor funciona mejor en los sectores en los que la tecnología básica no es muy complicada o en los que es poco probable que cambien mucho a la larga, como el sector de los alimentos.

Tanto los analizadores como los defensores pueden tratar de sostener una ventaja competitiva en los mercados y productos establecidos mediante *diferenciación* de su oferta de productos (por calidad superior o mejor servicio) o manteniendo una posición de costos bajos. Según las pruebas, la capacidad de mantener una posición firme de diferenciación o costos bajos es todavía un determinante crucial del éxito en la época de transición y la fase de madurez. En un

estudio se examinaron las estrategias competitivas que siguen las dos mayores empresas (medidas por el rendimiento de la inversión) en ocho sectores maduros caracterizados por crecimiento lento y competencia intensa. En cada sector, las dos empresas líderes ofrecían el costo final más bajo, o una gran diferenciación de sus productos.[3] Del mismo modo, como vimos en el capítulo 2, en las investigaciones de Treacy y Wiersema se vio que los líderes del mercado siguen una de tres disciplinas estratégicas. Subrayan la excelencia operativa, lo que por lo regular se traduce en costos bajos, se diferencian a través del liderazgo en sus productos o se distinguen por un servicio a clientes más cercano y mejor.[4]

En general, es difícil que una empresa sola siga al mismo tiempo las dos estrategias de costos bajos y diferenciación. Por ejemplo, las empresas que adoptan el método de los costos compiten ofreciendo el precio más bajo del sector. Estos precios no dejan mucho para que la empresa invierta o para que cubra los costos de mantener a la larga un producto de calidad, rendimiento o servicio superiores.

Sin embargo, es importante tener presente que perseguir una estrategia de costos bajos no significa que una empresa pueda olvidarse de dar a los clientes los beneficios que buscan. Del mismo modo, los clientes no van a pagar un sobreprecio ilimitado por más calidad o servicio, por muy superior que sea. En los mercados de consumo e industriales, los consumidores quieren *valor* a cambio de su dinero, trátese de un producto o servicio simple y austero a un precio sorprendente o de un ofrecimiento caro que se justifica porque trae mayores beneficios en uno o más aspectos.[5] Así, incluso los productores de bajo costo deben buscar siempre los medios para mejorar la calidad y el rendimiento de sus ofertas en el marco de las limitaciones económicas de su estrategia de competencia. Incluso los defensores diferenciados tienen que esforzarse de continuo por mejorar la eficiencia sin sacrificar la calidad o el rendimiento de sus productos. Este punto queda explicado claramente en el diagrama de la gestión del valor para los clientes, de la ilustración 17.1, en el que se muestra que las acciones para mejorar la idea que tienen los clientes sobre la calidad de los bienes o servicios y para reducir los costos repercuten en el valor que obtienen los compradores. Así pues, las preguntas estratégicas importantes que han de responder los gerentes tienen que ver con la forma en que una empresa sigue diferenciando sus ofertas, y cómo justifica un sobreprecio cuando su mercado madura y se hace más competido, por un lado, y cómo reducen sus costos las empresas, particularmente las que persiguen estrategias de costos bajos, y cómo mejoran la eficiencia cuando sus mercados maduran.

Métodos de diferenciación

Nota clave

Los clientes definen calidad y servicio de diferentes maneras.

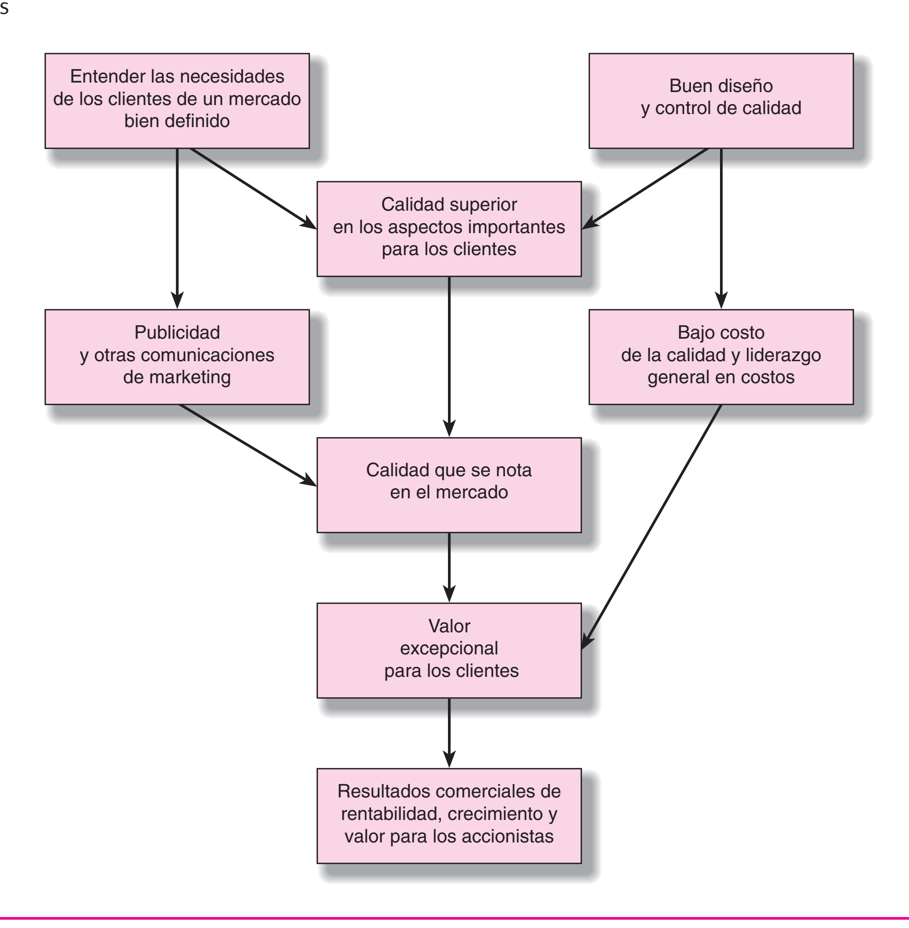
En el plano más básico, una empresa puede diferenciar su oferta de los competidores con un producto de calidad superior o con mejor servicio. El problema es que los clientes definen *calidad* y *servicio* de diferentes maneras.

Dimensiones de la calidad del producto[6] Para mantener una ventaja competitiva en calidad del producto, una empresa debe entender *qué aspectos perciben los clientes como que marcan las diferencias entre los productos* de las categorías. Un experto ha identificado ocho aspectos de la calidad de un producto, que se resumen en la ilustración 17.2 y se explican a continuación.

Los fabricantes europeos de autos de prestigio, como Mercedes-Benz y Porsche, insisten en el primer aspecto de la calidad: el **funcionamiento**. Estos fabricantes han diseñado coches que tienen un rendimiento excelente en los atributos de manejo, aceleración y comodidad. En cambio, Volvo subraya y promueve activamente otro aspecto de la calidad: la **durabilidad** (y el atributo relacionado de seguridad). La tercera dimensión de la calidad, el **apego a las especificaciones**, o la ausencia de defectos, ha sido una preocupación central de los fabricantes japoneses de autos. Hasta hace pocos años, los fabricantes estadounidenses preferían líneas extensas de productos y una amplia **variedad de características**, tanto estándares como opcionales, para compensar sus inconvenientes en otros aspectos de la calidad.

Ilustración 17.1

Gestión del valor para los clientes



Fuente: Reimpreso con autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, por Bradley T. Gale. Copyright © 1994 por Bradley T. Gale. Todos los derechos reservados.

El aspecto de calidad de la **confiabilidad** se refiere a la consistencia en el desempeño de lo comprado o a la vida útil de un producto, que es el porcentaje de tiempo que se desempeña satisfactoriamente durante su vida. Tandem Computers ha mantenido una ventaja competitiva basada en la confiabilidad, pues diseña sus computadoras con varios procesadores que funcionan en secuencia, así que cuando uno falla, el único resultado es que se vuelven lentas las tareas de menor prioridad. IBM tuvo dificultades para equiparar la confiabilidad de Tandem porque su sistema operativo no se dejaba adaptar con facilidad al concepto de varios procesadores. Por consiguiente, Tandem ha mantenido una posición fuerte en los segmentos del mercado compuestos por usuarios de gran escala, como instituciones financieras o tiendas grandes, para las cuales es más indeseable la caída del sistema.

La **capacidad de servicio**, otro aspecto de la calidad, se refiere a que el cliente pueda obtener un servicio expedito y competente cuando el producto se descompone. Por ejemplo, Caterpillar se ha diferenciado desde hace mucho con una organización de refacciones y servicio dedicada a prestar un "servicio de refacciones en 24 horas a cualquier parte del mundo".

A los clientes les resulta difícil evaluar muchos de estos aspectos de la calidad, particularmente de los productos de consumo. Por consiguiente, los consumidores generalizan a partir de otros aspectos que son más visuales o patentes. Así, el aspecto de **ajuste y acabado** puede convencer a los consumidores de que un producto tiene calidad. A los compradores les parece que

Ilustración 17.2

ASPECTOS DE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO

• Rendimiento	¿La lavadora lava bien la ropa?
• Durabilidad	¿Cuánto va a durar la podadora?
• Apego a las especificaciones	¿Cuál es la tasa de defectos del producto?
• Características	¿La aerolínea pasa una película y sirve una cena?
• Confiabilidad	¿El restaurante tendrá la misma calidad en todas las visitas?
	¿Qué porcentaje del tiempo funcionará bien un producto?
• Capacidad de servicio	¿Es fácil dar mantenimiento al producto?
	¿El servicio es eficiente, competente y accesible?
• Ajuste y acabado	¿El producto se ve y se siente como de calidad?
• Marca	¿Los clientes asocian la marca con la calidad?
	¿Cuál es la imagen de la marca?

Fuente: Reimpreso de "What Does 'Product Quality' Really Mean?", por David A. Garvin, *MIT Sloan Management Review*, otoño de 1984, pp. 25-43, con autorización del editor. Copyright © 1984 por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Todos los derechos reservados.

los productos atractivos y bien diseñados son de calidad, como lo atestigua el éxito de la línea de Krups de aparatos electrodomésticos pequeños. Del mismo modo, la **reputación de calidad de la marca** y las actividades de promoción para sostener esa reputación, influyen mucho en la impresión que tienen los consumidores de la calidad de un producto. La reputación de calidad de un producto, junto con factores psicológicos como el reconocimiento y la lealtad a la marca, determinan en buena medida el **valor** de esa marca: el valor que los consumidores asocian a dicha marca y a su logotipo o símbolo.[7] En síntesis, para prosperar con una estrategia de diferenciación basada en la calidad, una empresa debe entender qué aspectos o indicios consideran los clientes potenciales para juzgar la calidad y debe prestar atención a atributos menos concretos pero más visibles y emblemáticos del producto.

Aspectos del servicio de calidad Los clientes también juzgan varios aspectos de la calidad del servicio que reciben. En estudios realizados en diversos sectores, como la banca y la reparación de electrodomésticos, se han definido aspectos de la calidad percibida del servicio. En la ilustración 17.3 se anotan y definen cinco aspectos.[8]

Los aspectos de calidad que se anotan en la ilustración 17.3 se aplican en particular a las empresas de servicios, pero en general también son pertinentes para evaluar el componente de servicio de un producto. Esto se refiere sobre todo al rendimiento objetivo del sistema de prestación de servicios, como la **confiabilidad** y el **tiempo de respuesta**, así como a elementos del desempeño del personal, como el **interés** y el grado de **seguridad**.

El resultado de varias encuestas es que los clientes consideran que los cinco aspectos de la calidad del servicio son muy importantes, cualquiera que sea el servicio de que se trate. Como se indica en la ilustración 17.4, clientes de cuatro servicios calificaron con más de 9 (en una escala de 10) la importancia media de la confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad e interés. Además, aunque el promedio de las calificaciones de los bienes tangibles fue algo menor por comparación, de todos modos quedaron en la parte alta de la escala, entre 7.14 y 8.56.



También se preguntó a los mismos encuestados cuál de los cinco aspectos les parecía el más importante para evaluar la calidad de un servicio. Sus respuestas, que aparecen en la ilustración 17.4, indican que la confiabilidad es el aspecto más importante de la calidad de un servicio para la mayoría de los clientes. Tanto la confiabilidad del servicio como la capacidad de respuesta han resultado muy importantes para muchos portales de comercio electrónico y son también su

Ilustración 17.3

ASPECTOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

• Tangibles	Aspecto de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.
• Confiabilidad	Capacidad de prestar el servicio prometido de manera confiable y exacta.
• Capacidad de respuesta	Disposición a ayudar a los clientes y prestar un servicio expedito.
• Seguridad	Conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza y confidencialidad.
• Interés	La empresa brinda atención individualizada e interesada a sus clientes.

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Copyright © 1990 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

Ilustración 17.4

IMPORTANCIA CONCEDIDA A ASPECTOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN DIVERSOS SECTORES

	Calificación media de importancia en una escala de 10 puntos*	Porcentaje de entrevistados que dijeron que el aspecto era el más importante
Clientes de tarjetas de crédito (n = 187)		
Tangibles	7.43	0.6
Confiabilidad	9.45	48.6
Capacidad de respuesta	9.37	19.8
Seguridad	9.25	17.5
Interés	9.09	13.6
Clientes de reparación y mantenimiento (n = 183)		
Tangibles	8.48	1.2
Confiabilidad	9.64	57.2
Capacidad de respuesta	9.54	19.9
Seguridad	9.62	12.0
Interés	9.30	9.6
Clientes de telefonía de larga distancia (n = 184)		
Tangibles	7.14	0.6
Confiabilidad	9.67	60.6
Capacidad de respuesta	9.57	16.0
Seguridad	9.29	12.6
Interés	9.25	10.3
Clientes de servicios bancarios (n = 177)		
Tangibles	8.56	1.1
Confiabilidad	9.44	42.1
Capacidad de respuesta	9.34	18.0
Seguridad	9.18	13.6
Interés	9.30	25.1

*La escala va de 1 (no es importante) a 10 (extremadamente importante).

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Copyright © 1990 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

talón de Aquiles. Así se explica por qué Amazon.com gastó hace poco millones de dólares en la construcción de centros de distribución para mejorar la confiabilidad de sus actividades de surtido de pedidos y otros sitios de comercio electrónico han dedicado más atención a la satisfacción de sus clientes actuales que a buscar ciegamente otros nuevos.[9]

La clave de una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio consiste en ofrecer un servicio superior en cuanto al cumplimiento o superación de lo que esperan los clientes y en ser más constantes que la competencia. El problema es que unas veces los gerentes subestiman lo que esperan los clientes y otras lo que éstos esperan se sale de lo que es asequible. Por consiguiente, la empresa tiene que saber exactamente qué quieren los clientes en cuanto a calidad del servicio y tiene que definir y comunicar qué nivel de servicio va a proporcionar. De esta manera, los clientes tienen una idea más realista sobre qué pueden esperar y así es menos probable que se sientan decepcionados del servicio que les prestan.

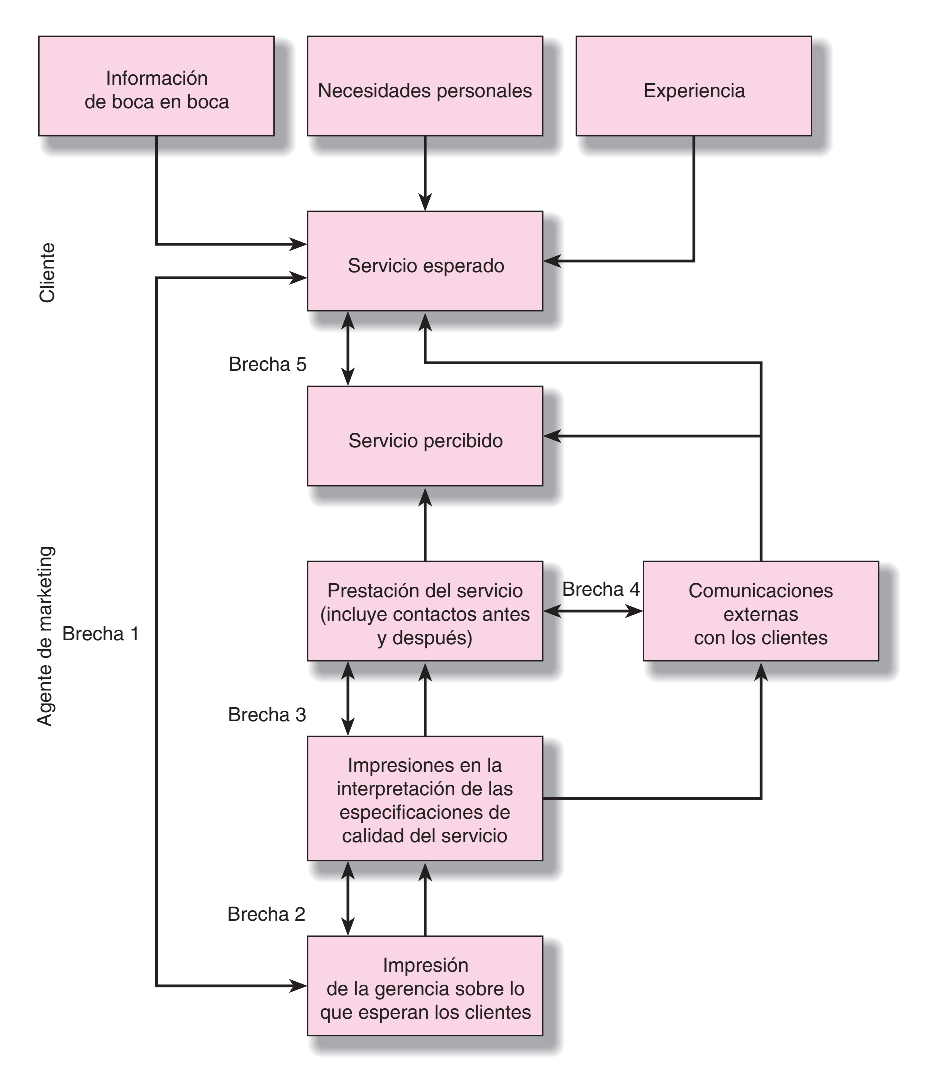
Cómo mejorar la impresión de la calidad del servicio Los principales factores que determinan las expectativas e impresiones sobre la calidad del servicio (y las cinco brechas que producen insatisfacción con la prestación del servicio) se esbozan en la ilustración 17.5 y se explican a continuación.

1. **Brecha entre las expectativas del cliente y las impresiones del ejecutivo de marketing.** Los gerentes no siempre entienden bien lo que los clientes quieren o cómo van a evaluar el servicio que presta su empresa. El primer paso para dar un buen servicio es reunir información (mediante encuestas a los clientes, estudio de sus quejas y otros métodos) para determinar qué aspectos del servicio consideran importantes los clientes.
2. **Brecha entre la impresión de la gerencia y las especificaciones de calidad del servicio.** Incluso si la gerencia entiende claramente qué quieren los clientes, este conocimiento no siempre se traduce en criterios de operación eficaz. Las normas de una empresa sobre el servicio a clientes pueden ser oscuras, se comunican mal a los empleados o se aplican irregularmente. Si los empleados de una compañía no saben cuáles son las normas de servicio ni creen que la gerencia esté comprometida a seguir esas normas, lo probable es que su desempeño no alcance el nivel esperado.
3. **Brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio.** Lo que diga la gerencia sin convencimiento real no basta para tener un servicio de calidad. Los criterios deben respaldarse con programas, recursos y remuneraciones necesarias para facultar y estimular a los empleados para que den un buen servicio. Los empleados deben tener la capacitación, el equipo y el tiempo apropiados para que presten un buen servicio. Su desempeño debe medirse y evaluarse. Además, el buen desempeño debe premiarse con ser parte de los criterios para aumentos de sueldo y ascensos o con otros estímulos más directos, para motivar el esfuerzo extra que pide el servicio de calidad.
4. **Brecha entre el servicio prestado y las comunicaciones con el exterior.** Incluso el buen desempeño del servicio decepciona a algunos clientes si las comunicaciones de marketing de la empresa los hacen abrigar grandes esperanzas infundadas. Por ejemplo, si en las fotografías de algún hotel la publicidad y los folletos de las habitaciones se ven más espaciosas y lujosas de lo que son en la realidad, los clientes de primera vez se van a sentir decepcionados, no importa cuán limpias y bien atendidas las tenga el personal del hotel.
5. **Brecha entre el servicio percibido y el recibido.** Esta brecha se produce cuando la gerencia no cierra otras brechas. Es la diferencia entre lo que espera un cliente y su experiencia real con la empresa, que le produce insatisfacción.

De esta exposición se desprenden varias acciones que puede tomar la gerencia para cerrar las brechas posibles y aumentar la satisfacción de los clientes con el servicio de su compañía. Ahora bien, alcanzar y sostener un servicio de calidad presenta arduos problemas de implantación, porque implica la coordinación esforzada de muchos empleados de diversos departamentos y niveles de la organización. En el capítulo 18 examinaremos algunos de esos problemas de coordinación.

Ilustración 17.5

FACTORES DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: Reimpreso de A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, otoño de 1985, p. 44. Tomado con autorización de la Asociación Estadounidense de Marketing.

Métodos para mantener una posición de bajo costo



Allanar la curva de la experiencia es el método más estudiado para alcanzar y sostener una posición de bajo costo en un sector económico. Pero una empresa no debe tener forzosamente una participación de mercado grande para implantar una estrategia de costos bajos. Por ejemplo, Johnson Controls recurre a alianzas sólidas con los clientes, así como a economías de escala, para abatir sus costos de inventario y distribución. Por su parte, Michael Dell, cuando entró como pequeño seguidor al negocio de las computadoras personales, se las arregló para mantener los costos por debajo de muchos competidores grandes, mediante alianzas de logística con proveedores y un innovador canal de distribución directa a través de internet.

Algunos otros medios para alcanzar una ventaja de costos sostenible son fabricar productos austeros, crear un diseño innovador, conseguir materias primas más baratas, automatizar o subcontratar la producción, establecer canales de distribución baratos y reducir los costos generales.[10]

Producto austero Un método directo para obtener una posición de bajo costo consiste simplemente en quitar lujos y extras del servicio o producto básico. Así, los vuelos de Ryanair a aeropuertos secundarios de las afueras de las grandes ciudades, las bodegas de mobiliario, las clínicas de servicios legales y las tiendas de comestibles que venden productos enlatados directamente de las cajas ofrecen costos y precios más bajos que los competidores. Estos costos menores de producción son sustentables porque para los competidores establecidos diferenciados es muy difícil dejar de ofrecer las características y servicios a los que están acostumbrados sus clientes. Sin embargo, las empresas establecidas pueden bajar sus precios temporalmente, incluso al punto de sufrir pérdidas, con la intención de desplazar a un competidor austero que plantee un peligro grave. Así, la empresa que pondere una estrategia austera necesita tener los recursos para soportar una posible guerra de precios.[11]

Diseño innovador Un diseño simplificado del producto y componentes estandarizados también tiene ventajas de costos. Por ejemplo, en el sector de las copiadoras de oficina, las empresas japonesas superaron grandes barreras de entrada diseñando copiadoras muy sencillas, con una fracción del número de componentes usados en el diseño del líder del mercado Xerox.

Materias primas baratas Una empresa que tiene la previsión de adquirir o la creatividad para encontrar un suministro de materias primas baratas también adquiere una ventaja de costos sustentable. Por ejemplo, Fort Howard Paper alcanzó tal ventaja por ser la primera papelera grande que utiliza exclusivamente papel reciclado. El producto no tenía tanta calidad como el papel de madera virgen, pero los costos menores le dieron una ventaja competitiva entre los clientes preocupados por el precio del mercado comercial de papel de baño y otros productos para consumo en hoteles, restaurantes y edificios de oficinas.

Procesos de producción innovadores Aunque las empresas defensoras de bajo costo tienen pocos egresos en *investigación y desarrollo de productos*, de todos modos destinan sumas cuantiosas a *investigación y desarrollo de procesos.* Las innovaciones en el proceso de producción, incluyendo el desarrollo de procesos automatizados o controlados por computadora, sirven para sostener ventajas de costos sobre los competidores.



En algunos sectores que requieren mucha mano de obra, una empresa puede alcanzar una ventaja de costos, por lo menos en el corto plazo, si consigue mano de obra barata. Esto se logra llevándose la producción a países con salarios más bajos, como China o México. Por desgracia, como estos traslados son fáciles de emular, no es una ventaja de costos que pueda sostenerse.

Distribución barata Cuando la distribución representa una proporción relativamente alta del costo final total de un producto, una empresa puede obtener una ventaja sustancial si crea canales baratos. Para esto, debe eliminar o trasladar al cliente parte de las funciones que desempeñaba el canal, a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, en la banca comercial los cajeros automáticos aminoraron los costos de mano de obra y la inversión en sucursales, pero también se redujo el servicio personalizado que los bancos ofrecen a sus clientes, lo que explica que la satisfacción promedio de los clientes con los bancos bajara más de 8% de 1994 a 2000.[12]

Reducciones de los costos generales Sostener con provecho una estrategia de costo bajo requiere que la empresa reduzca y controle sus principales costos generales lo más rápidamente que pueda a medida que su sector madure. Muchas compañías estadounidenses aprendieron la lección con el método difícil durante la década de 1980, cuando los altos costos de

plantas viejas, mano de obra e inventarios grandes las dejaron vulnerables ante los competidores foráneos más eficientes y a las incursiones de otras corporaciones.

La satisfacción y lealtad de los clientes son cruciales para aumentar al máximo su valor vitalicio

Las empresas del tipo analizadoras, y en particular las defensoras, son las más interesadas en proteger la posición que tienen en uno o más segmentos de un mercado y maximizar la rentabilidad en el resto de la vida de su mercado o producto. Así, los aspectos económicos de su trabajo, como el rendimiento sobre la inversión o los flujos de efectivo, les interesan más que los aspectos relacionados con el crecimiento, como aumentos de volumen o el de un producto nuevo. Las empresas pueden alcanzar esos objetivos económicos de dos maneras: al diferenciar su oferta o con una posición de costos bajos.

Si a comienzos de la década de 1990 muchas empresas pusieron el acento principal en mejorar la eficiencia con reducciones de tamaño y reingeniería,[13] hay pruebas sustanciales de que las empresas con bienes y servicios de calidad superior también obtienen mayores rendimientos sobre la inversión que las compañías con ofertas medianas o inferiores.[14] La moraleja, pues, es que la opción entre una estrategia de diferenciación o de costo bajo no es, probablemente, un elemento determinante del éxito en los mercados maduros. Lo que es crucial es que una empresa *se esfuerce continuamente por mejorar el valor* de su oferta (ya sea con el aumento de la calidad del producto o servicio, ya con la reducción de los costos) como la base estructural para mantener su cartera de clientes a medida que los mercados maduran y se hacen más competidos.

Medición de la satisfacción de los clientes Para adquirir los conocimientos necesarios para la mejora continua del valor a los clientes de lo que se ofrece, las empresas deben saber qué tan satisfechos están los clientes actuales y potenciales con las ofertas que se les hacen. Este enfoque en la satisfacción de los clientes ha cobrado mayor importancia puesto que más empresas dudan de que todos los intentos por mejorar la calidad *absoluta* de sus productos y servicios generen suficientes ventas y utilidades adicionales para justificar su costo. Esta preocupación creciente por el "rendimiento económico de la calidad" ha incitado a las empresas a preguntarse qué aspectos de la calidad de un producto o servicio son más importantes para los clientes y cuáles estarían dispuestos a sacrificar a cambio de precios más bajos. Por ejemplo, United Parcel Service descubrió hace poco que muchos de sus clientes querían más tiempo para tratar con los manejadores de la compañía, con el fin de saber su opinión sobre sus problemas de embarque y estaban dispuestos a aceptar a cambio tiempos de entrega un poco más lentos. En consecuencia, ahora UPS permite que sus manejadores dediquen hasta 30 minutos diarios, a su discreción, a reforzar los vínculos con los clientes y quizá conseguir ventas nuevas.[15]

Así, como medidas útiles para incrementar la satisfacción de los clientes deben examinarse (1) las *expectativas y preferencias* de los clientes referidas a aspectos de la calidad de productos y servicios (como desempeño del producto, características, confiabilidad, entrega a tiempo, competencia del personal de servicios, etc.), y (2) sus *impresiones* sobre si la empresa cumple bien esas expectativas. Cualquier diferencia en la que las expectativas de los clientes sean superiores a lo que obtuvieron en sus experiencias recientes indicando áreas de oportunidad para que la empresa mejore el valor y la satisfacción de los clientes. Desde luego, estas mediciones deben hacerse periódicamente para determinar si las acciones tomadas fueron eficaces.[16]

Mejorar la retención y la lealtad de los clientes Como dijimos en el capítulo 1, mantener la lealtad de los clientes es esencial para la rentabilidad de una empresa. Esto es verdad sobre todo en los mercados maduros, porque los clientes leales son más rentables al paso del tiempo. La empresa evita los costos de tratar de adquirir clientes de reemplazo en un mercado

cada vez más competido, bajo este concepto también se beneficia porque los clientes leales (1) concentran sus compras, lo que trae más volumen y menos costos de venta y distribución, (2) hacen publicidad de boca en boca y recomendaciones a otros clientes, y (3) están dispuestos a pagar sobreprecios por el valor que reciben.[17]

La medición periódica de la satisfacción de los clientes es importante porque, a la larga, los clientes insatisfechos no son leales. Por desgracia, la fórmula inversa no siempre es verdadera: los clientes que se declaran satisfechos no son leales por fuerza. De hecho, un autor calcula que de 60 a 80% de los clientes que desertan de una empresa dijeron que estaban "satisfechos" o "muy satisfechos" en la última encuesta en que participaron antes de retirarse.[18] Entre tanto, quizá la competencia mejoró su oferta, las necesidades del cliente cambiaron o se modificaron otros factores del entorno. Las compañías que miden la satisfacción de los clientes han de ser alabadas, pero también hay que exhortarlas a que no se detengan ahí. Las medidas de satisfacción deben completarse con exámenes del *comportamiento* de los clientes, como medias de la tasa anual de retención, frecuencia de las compras y porcentaje de las compras totales de un cliente que acapara una empresa.

Lo más importante es que los clientes que desertan deben ser estudiados detalladamente para descubrir por qué la empresa no les dio suficiente valor para retener su lealtad. Estas fallas ofrecen información más valiosa que las medidas de satisfacción, porque destacan como mensajes claros e inteligibles que dicen a la organización exactamente en dónde se necesitan mejoras. Las actividades de MicroScan, referidas en la ilustración 17.6, son un buen ejemplo del uso inteligente del análisis de los desertores.

¿Valen lo mismo todos los clientes?[19] Cultivar la lealtad de los clientes, pues, es crucial para conservar la participación en el mercado y la rentabilidad cuando los mercados maduran; pero cada vez más empresas se preguntan si la lealtad de todo cliente vale el mismo esfuerzo y gasto. En estas empresas, la tecnología crea un nuevo modelo comercial que altera el nivel del servicio y los beneficios que se dan a un cliente de acuerdo con las proyecciones del valor de éste para la compañía. Con el desarrollo de extensas bases de datos de clientes, las compañías pueden medir lo que les cuestan diversos niveles de servicio para los clientes en lo individual. También saben cuántos negocios ha generado un cliente, pueden calcular cuánto es posible que compre en el futuro y determinar su tasa de rendimiento a diferentes niveles de servicio.

NOTA CLAVE

Cada vez más empresas se preguntan si la lealtad de todo cliente vale el mismo esfuerzo y gasto.

Ilustración 17.6 MicroScan examina a los desertores para fomentar la lealtad de sus clientes

La división MicroScan de Baxter Diagnostics, Inc., fabrica instrumental para laboratorios médicos con el que se detectan microbios en cultivos de los pacientes. En 1990 MicroScan sostenía una competencia intensa con Vitek Systems, Inc., por el liderazgo en el mercado, pero la dirección sabía que tendría que hacer algo más para ganar la carrera. La empresa estudió su cartera de clientes, con la atención puesta en las cuentas que se perdieron y las que a pesar de estar activas, mostraban un volumen de pruebas en descenso. MicroScan entrevistó a todos los clientes perdidos y a muchos de los que iban "a la baja", a quienes sondeó sobre las causas de su cambio de conducta. La empresa descubrió que estos clientes tenían dudas sobre las características de los instrumentos, su confiabilidad y la capacidad de resolver sus problemas.

En respuesta, la dirección de MicroScan cambió las prioridades de investigación y desarrollo para ocuparse de los inconvenientes específicos que señalaron sus clientes perdidos, como la exactitud de las pruebas y el tiempo de entrega de los resultados. También se rediseñaron los protocolos de servicio a clientes para que se prestara atención inmediata a las fallas de los equipos y problemas de entrega. Como resultado, las ventas de MicroScan comenzaron a mejorar y en el plazo de dos años estableció un liderazgo claro de participación en el mercado.

Fuente: Frederick F. Reichheld, "Royalty and the Renaissance of Marketing", *Marketing Management* 2, 1994, pp. 10-21. Tomado con autorización de la Asociación Estadounidense de Marketing.



La capacidad de las empresas de adaptar niveles de servicio y beneficios a diversos clientes de acuerdo con el potencial de cada uno para obtener utilidades se ha facilitado con el uso generalizado de internet. En la red es fácil vigilar y medir las transacciones de las empresas, una por una. La red también ha dado a las compañías nuevas opciones de servicios baratos: ahora los clientes pueden atenderse ellos mismos según les convenga, pero a cambio tienen que aceptar poco contacto humano.

El resultado último de esta tendencia a favor de los niveles de servicio a la medida parecería ser una mayor estratificación de la sociedad de consumo. El escalón superior gozaría de una atención personal sin precedentes; pero quienes estén mucho tiempo debajo de cierto umbral de rentabilidad tendrían que pagar más cuotas de servicio o recibir menos atención y beneficios. Por ejemplo, algunas compañías de tarjetas de crédito cobran más de cuota anual a los clientes que no acumulan un mínimo de cobros por intereses durante el año. En otras empresas, el personal de los centros de llamadas (*call centers*) encauzan a los clientes a filas de espera diferentes. Los que gastan más son enviados a empleados de nivel superior para que resuelvan sus problemas, en tanto que los clientes menos rentables a veces ni siquiera hablan con una persona de carne y hueso. Por último, a los clientes selectos se les suspenden las cuotas o reciben descuentos de promoción basados en el valor de su negocio, mientras que los clientes menos valiosos ni siquiera se enteran de que existen las promociones.

La segmentación de los clientes según las proyecciones de lo que valgan y la adaptación a la medida de estos segmentos del servicio y los beneficios plantean cuestiones éticas y estratégicas, como las que se exploran en la ilustración 17.7. Una manera posible de que una empresa resuelva los dilemas que surgen al tratar con clientes menos rentables es encontrar cómo incrementar su valor vitalicio aumentando la frecuencia o el volumen de sus compras. Tal es la estrategia que detallamos en la sección siguiente.

Estrategias de marketing para mercados maduros

Estrategias para mantener la participación actual en el mercado

Como los mercados pueden quedarse décadas en la etapa de madurez, no es muy sensato explotarlos o explotar sus productos para maximizar las utilidades en el corto plazo. Perseguir este objetivo exige reducciones sustanciales en los gastos de marketing e investigación y desarrollo, lo que puede llevar a pérdidas prematuras de volumen y participación en el mercado, así como a menores utilidades a la larga. Las empresas deben esforzarse durante los primeros años de madurez del mercado por *maximizar el flujo de las utilidades durante el resto de la vida del producto o el mercado.* Así, el principal objetivo del marketing es *mantener y proteger la participación de la empresa en el mercado.* En un mercado maduro en el que pocos clientes nuevos adquieren un producto por primera vez, la empresa tiene que ganarse su parte de compras repetidas de los clientes actuales.

En el capítulo 16 estudiamos varias estrategias de marketing que las empresas pueden emplear para mantener su participación en mercados en crecimiento. Muchas de esas estrategias son válidas para retener a los consumidores cuando los mercados maduran, particularmente en el caso de las empresas que sobreviven a la turbulencia con una posición relativamente fuerte. La actitud más obvia para estos líderes de participación es reafirmar su posición mediante una *estrategia de fortaleza.* Recuerde que esta estrategia consta de dos acciones: las destinadas a fomentar la satisfacción y la lealtad de los clientes y las dirigidas a alentar y simplificar las compras repetidas. Las acciones que estudiamos arriba para mejorar la calidad de la oferta de una empresa y para reducir los costos apuntan a los medios para incrementar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Del mismo modo, el aumento de la calidad de un servicio, como los convenios de entrega justo a tiempo o los sistemas computarizados de pedidos subsecuentes, alientan las compras repetidas.

Ilustración 17.7 Ventajas y desventajas de variar el servicio según la rentabilidad de los clientes



Desde un punto de vista puramente económico, es lógico, por lo menos en lo inmediato, adaptar el servicio y los beneficios a la medida de los segmentos de clientes dependiendo de su rentabilidad. En tiempos en que los costos de la mano de obra aumentan y muchos mercados, particularmente los maduros, se hacen más competidos, muchas empresas aseguran que no pueden darse el lujo de ofrecer un amplio servicio personal a todo el mundo. Las compañías señalan igualmente que entregan ahora una gama inusitada de productos y servicios, incluyendo más formas para que los clientes manejen sus transacciones. Por ejemplo, gracias a internet los consumidores tienen mejores herramientas para atenderse ellos mismos. Por último, la segmentación del servicio bien puede traer beneficios para los consumidores: un servicio más personalizado para los mejores clientes y, en muchos casos, costos generales y precios menores para todos los demás. En la actualidad, Fidelity Investments recibe al día unas 550 000 visitas en su sitio electrónico y más de 700 000 llamadas telefónicas, de las cuales tres cuartas partes pasan a los sistemas automatizados que cuestan a la compañía menos de un dólar cada uno, incluyendo los costos de investigación y desarrollo. El resto lo manejan operadores humanos a un costo de aproximadamente 13 dólares por llamada.

Ahora bien, desde el punto de vista ético muchas personas se quejan de la inequidad y la posible invasión de la privacidad por tomar un cúmulo de información personal de los clientes como la base para retirarles servicios y beneficios a algunos, sobre todo cuando muchas de estas prácticas no son transparentes para el consumidor. Uno no sabe cuándo lo despachan a otra línea de espera telefónica o a una promoción de ventas distinta. Uno no sabe qué beneficios se pierde ni qué cuotas adicionales se le cobran. Algunos dicen que esta ausencia de transparencia no es equitativa porque priva a los consumidores de la posibilidad de emprender acciones, como concentrar sus compras con un solo proveedor, cambiar de compañía o pagar una cuota de servicio para tener los servicios y beneficios adicionales que por ahora se le niegan.

Desde el punto de vista estratégico también hay peligros potenciales en retirar servicios y beneficios a los clientes que no han generado utilidades. Para empezar, los antecedentes no son un indicador exacto del valor vitalicio de un cliente. Los acontecimientos de la vida y los hábitos de consumo de grupos de clientes (como los estudiantes universitarios) cambian mucho al paso del tiempo. Además, al atender únicamente las compras de un cliente se pasan por alto algunas formas indirectas en que ese cliente incide en los ingresos de la compañía, como recomendaciones de palabra y referencias dadas a otros clientes potenciales. También otros clientes no gastan mucho en una compañía precisamente por el mal servicio que reciben por no gastar mucho en esa compañía. En lugar de suprimir a los clientes de poco volumen, tiene más sentido estratégico tratar primero de convertirlos en clientes de mayores volúmenes mediante nuevas promociones, venta de bienes y servicios complementarios o programas de lealtad (como los programas de viajero frecuente de las aerolíneas).

Por último, al arruinar la satisfacción y la lealtad de los clientes de bajo volumen, las empresas corren el riesgo de que se vayan con la competencia. En un sector maduro, particularmente uno con muchas economías de escala, esta pérdida de participación en el mercado aumenta los costos unitarios y reduce la rentabilidad de los clientes de volumen elevado que son leales. Además, como lo ilustra la historia del Commerce Bancorp (que presentamos en el capítulo 11), un competidor creativo puede encontrar los medios de volver muy rentables a los clientes que descartaron otras compañías.

Fuente: Diane Brady, "Why Service Stinks". Reimpreso con autorización del número del 23 de octubre de 2000 de *Business Week.* Copyright de The McGraw-Hill Companies.

Como los mercados se fragmentan más cuando crecen y maduran, es probable que los líderes de participación también tengan que expandir sus líneas de productos o añadir una o más marcas *de distracción* para defender su posición en contra de incursiones de la competencia. De este modo, Johnson Controls fortaleció su posición en el campo de la administración de instalaciones comerciales expandiendo la gama de sus servicios mediante adquisiciones y desarrollo interno continuo.

Los competidores de menor participación también pueden ganar utilidades sustanciales en un mercado maduro. Sin embargo, para lograrlo deben tener la inteligencia de enfocarse en estrategias que eviten confrontaciones directas prolongadas con los líderes de participación. Una *estrategia de nicho* es muy eficaz cuando el segmento de que se trata es demasiado pequeño

para atraer a los competidores grandes o cuando la empresa pequeña puede establecer una ventaja diferencial sólida o preferencia de marca en el segmento. Por ejemplo, la cadena Four Seasons, que tiene sólo 36 hoteles en todo el mundo, es un participante menor en el negocio del alojamiento. Pero como se centra en el extremo más elevado del mercado de viajeros de negocios, ha crecido y prosperado. Los hoteles de la cadena se diferencian ofreciendo una variedad de prestaciones que son importantes para los viajeros de negocios, como limpieza nocturna de zapatos. Así, aunque cobran precios relativamente elevados, también muestran que entregan a cambio valor.

Estrategias para extender el crecimiento del volumen

La etapa de madurez de un producto o servicio en el mercado se define por el allanamiento de su curva de crecimiento. En algunos casos el crecimiento se hace lento por causas estructurales, como la aparición de productos sustitutos o un cambio en las preferencias de los consumidores. Poco pueden hacer los expertos del marketing para revitalizar un mercado en tales condiciones. Pero en algunos casos un mercado nada más *parece* maduro por las limitaciones de los programas de marketing, como segmentos demasiado estrechos o pocas ofertas de productos. Aquí, las estrategias de marketing más innovadoras y enérgicas alargarían el ciclo de vida del mercado a un periodo de crecimiento renovado. Así, *estimular un nuevo crecimiento del volumen* puede ser un objetivo secundario importante en tales circunstancias, particularmente para los líderes de participación del sector, porque muchas veces captan una participación grande del volumen adicional generado.

Una empresa puede perseguir varias estrategias de marketing (solas o combinadas) para extraer un volumen adicional de un mercado maduro. Estas estrategias son *mayor penetración*, *uso extendido* y *expansión del mercado.* En la ilustración 17.8 se resumen los contextos a los que más se prestan las estrategias y los objetivos que mejor cumplen. A continuación, en la ilustración 17.9 se esbozan las actividades de marketing que puede emprender una compañía para implantar las estrategias, como explicaremos con mayor detalle en los párrafos que siguen.

Estrategia de mayor penetración El volumen total de ventas generado por un segmento de clientes depende de (1) el número de clientes potenciales de ese segmento; (2) la penetración del producto en ese segmento, es decir, la proporción de clientes potenciales que de hecho consumen el producto, y (3) la frecuencia promedio con que los clientes consumen el producto y hacen otra compra. Cuando el consumo es muy frecuente entre los clientes actuales pero sólo una proporción relativamente pequeña de todos los usuarios potenciales compran el producto, una empresa puede intentar penetrar más en el mercado. Es una estrategia apropiada para un líder del sector, porque tiene más probabilidades de adquirir y conservar una participación sustancial de clientes nuevos, que las empresas pequeñas con marcas menos conocidas.

El secreto de una buena estrategia de mayor penetración radica en descubrir por qué los que no compran el producto no se interesan por él. Con mucha frecuencia, el producto no ofrece un valor suficiente desde el punto de vista del consumidor potencial para justificar el esfuerzo o el gasto de comprarlo y usarlo. Una solución obvia es mejorar el valor que representa el producto para los clientes potenciales añadiendo características o beneficios, por lo regular a través de extensiones de la línea.

Otra manera de agregar valor a un producto es desarrollar y vender sistemas integrados que mejoren el rendimiento básico de un producto o que faciliten su uso. Por ejemplo, en lugar de vender mecanismos de control para sistemas de aire acondicionado, Johnson Controls ofrece programas integrales de administración de instalaciones destinados a bajar los costos totales del funcionamiento de un edificio comercial.

Una empresa también puede acrecentar el valor de un producto si ofrece servicios que mejoran su rendimiento o le facilitan el uso a los clientes potenciales. Por ejemplo, como es poco probable que la gente que no sabe tejer llegue a comprar agujas y estambre, muchas mercerías ofrecen clases de tejido gratuitas.

Sin embargo, las modificaciones de productos o extensiones de línea no van a atraer a quienes no son compradores si no se promueven bien los mayores beneficios. En el caso de los

Ilustración 17.8

SITUACIONES DETERMINANTES DE LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING APROPIADOS PARA AMPLIAR EL CRECIMIENTO DE MERCADOS MADUROS

	Estrategias de extensión del crecimiento		
Situación	**Mayor penetración**	**Uso extendido**	**Expansión del mercado**
Objetivo principal	Aumentar la proporción de usuarios convirtiendo a los no usuarios actuales de uno o más segmentos grandes.	Aumentar la cantidad de producto que usa el consumidor promedio incrementando la frecuencia del consumo o creando formas nuevas y variadas para consumirlo.	Extender el número de clientes potenciales dirigiéndose a regiones o segmentos de aplicaciones sin explotar.
Características del mercado	Penetración relativamente escasa en uno o más segmentos (es decir, pocos usuarios potenciales han adoptado el producto); mercado relativamente homogéneo con pocos segmentos grandes.	Penetración relativamente grande pero poca frecuencia de uso en uno o más segmentos importantes; producto usado en forma limitada o en ocasiones especiales; mercado relativamente homogéneo con pocos segmentos grandes.	Mercado relativamente heterogéneo con diversos segmentos; algunas regiones, incluyendo otros países, con poca penetración; algunas aplicaciones del producto sin explotar.
Características de la competencia	Los competidores tienen participaciones pequeñas; recursos o capacidades limitadas que hacen improbable tomar una parte significativa de los no usuarios convertidos.	Los competidores tienen participaciones pequeñas; recursos o capacidades limitadas que hacen improbable que se compren sus marcas para darles nuevos usos.	Los competidores tienen participaciones pequeñas; no tienen recursos ni capacidades suficientes para adueñarse de regiones o segmentos de aplicaciones sin explotar.
Características de la empresa	Es líder de participación en su sector; tiene capacidades de investigación y desarrollo y marketing para hacer modificaciones de productos o extensiones de líneas; tiene recursos de promoción para estimular la demanda primaria de los no usuarios.	Es líder de participación en su sector; tiene capacidades y recursos de marketing para concebir y promover usos nuevos.	Es líder de participación en su sector; tiene capacidades y recursos de marketing y distribución para explotar nuevos mercados mundiales o segmentos de aplicaciones.

bienes industriales, esto significaría redirigir algunas actividades de venta a esos clientes potenciales. La empresa puede ofrecer otros incentivos por ventas a cuentas nuevas o asignar vendedores específicos que visiten a los no usuarios y los conviertan en nuevos clientes. En el caso de los bienes de consumo, es eficaz alguna combinación de publicidad para estimular la demanda primaria del segmento buscado y de promoción de ventas para estimular las pruebas del producto, como muestras gratuitas o promociones de regalo en productos complementarios que adquieren los actuales no usuarios.

Por último, algunos clientes potenciales pueden tener problemas para encontrar el producto porque está mal distribuido o bien los beneficios del producto son demasiado escasos para justificar un gran esfuerzo por comprarlo. En estos casos, ampliar la distribución o abrir canales más convenientes y accesibles ayuda a aumentar la penetración en el mercado. Por ejemplo, pocos viajeros son tan medrosos como para hacer el esfuerzo de llamar a un agente de seguros y comprar una póliza de accidentes para un solo vuelo. Pero las ventas de estas pólizas se incrementan mucho si se facilita su compra mediante máquinas expendedoras en los aeropuertos.

Estrategia de uso extendido Hace algunos años, el gerente de aderezos congelados para postres Cool Whip de General Foods averiguó en investigaciones de mercado que casi tres cuartas partes de los hogares estadounidenses consumían el producto, pero que el consumidor promedio lo compraba apenas cuatro veces por año y lo servía en sólo 7% de todos los postres

Ilustración 17.9

Posibles acciones de marketing para satisfacer los objetivos de extensión del crecimiento

Estrategia y objetivos de marketing | **Posibles acciones de marketing**

Mayor penetración

Convertir en consumidores a quienes no compran el producto en el segmento

- Aumentar el valor del producto añadiendo características, beneficios o servicios.
- Aumentar el valor del producto incluyéndolo en el diseño de sistemas integrados.
- Estimular la demanda primaria mediante promociones que destaquen nuevas características o beneficios:
  - Publicidad en medios selectos dirigidos al segmento más grande.
  - Promociones de ventas destinadas a estimular las pruebas entre quienes no son compradores actualmente (por ejemplo, regalar muestras en otros productos).
  - Dirigir algunas actividades de ventas a la generación de cuentas nuevas; quizá convertir algunos vendedores en representantes de creación de cuentas y ofrecerles incentivos por las ventas de nuevas cuentas.
  - Mejorar la disponibilidad del producto con sistemas de distribución innovadores.

Uso extendido

Aumentar la frecuencia de consumo entre los compradores actuales

- Acercar el almacenamiento del producto al usuario final ofreciendo más tamaños o diseños de empaques.
- Alentar las compras de mayor volumen (para productos imperecederos):
  - Ofrecer descuentos por cantidad.
  - Ofrecer promociones de consumo para estimular las compras por volumen o un consumo más frecuente (por ejemplo, acuerdos de varios paquetes, programas de viajero frecuente).
- Publicidad de recordatorio que destaque los beneficios básicos del producto en diversas ocasiones de uso.

Alentar otros usos entre los consumidores actuales

- Crear extensiones de línea apropiadas para nuevos usos o aplicaciones.
- Idear y promover nuevos usos, aplicaciones o recetas para el producto básico.
  - Incluir en el paquete la información sobre nuevas aplicaciones o recetas.
  - Lanzar campañas publicitarias de uso extendido, particularmente en medios impresos.
  - Comunicar las nuevas ideas de aplicación en presentaciones de ventas a los clientes actuales.
- Alentar los nuevos usos mediante promociones de ventas (por ejemplo, regalo de muestras en productos complementarios).

Expansión del mercado

Establecer un posicionamiento diferenciado que se enfoque en segmentos sin explotar o mal explotados

- Crear una marca o producto de distracción diferenciado con características únicas o precio que sea más atractivo para un segmento de clientes potenciales con necesidades que no satisfacen las ofertas actuales.

o bien

- Establecer muchas extensiones de líneas u ofertas de marcas con características y precios dirigidos a las necesidades y gustos peculiares de varios segmentos pequeños regionales o de aplicaciones potenciales.
- Pensar en producir marcas propias.
- Diseñar campañas de publicidad, ventas personales o promoción de ventas que se dirijan a los intereses y preocupaciones de los clientes potenciales de uno o más segmentos sin explotar, para estimular la demanda selectiva.
- Establecer canales únicos de distribución para llegar mejor a los clientes potenciales de uno o varios segmentos sin explotar.
- Diseñar programas de servicio para reducir el riesgo percibido de probar y resolver los problemas peculiares de clientes potenciales en uno o varios segmentos sin explotar (por ejemplo, ingeniería de sistemas, instalación, capacitación de operadores, garantías extendidas).
- Entrar en los mercados mundiales donde la categoría del producto se encuentra en una etapa inicial de su ciclo de vida.

en que pudiera usarse. En situaciones de buena penetración de mercado pero poca frecuencia de consumo, una estrategia de uso extendido incrementaría el volumen del producto. Así ocurrió en el caso de Cool Whip. Su mercado grande y homogéneo constaba en su mayor parte de un segmento único de masas. Además, General Foods tenía una participación de casi dos tercios del mercado de aderezos congelados y poseía los recursos y capacidades de marketing para captar la mayor parte del volumen adicional que generaría la estrategia de uso extendido.

Un método eficaz de acrecentar la frecuencia de consumo es acercar las existencias del producto al punto de uso. Este método funciona mejor con bienes de consumo de poca preferencia. Los expertos del marketing saben que la mayoría de los consumidores no quieren dedicar mucho tiempo ni esfuerzo a esos productos cuando están listos para consumirlos. Por ejemplo, si no hay Cool Whip en el refrigerador cuando un consumidor prepara un postre, no es probable que corra a la tienda, sino que más bien se servirá el postre sin aderezos.

Una manera evidente de acercar las existencias al punto de consumo es ofrecer paquetes más grandes. Cuanto más compren los clientes de una vez, menos probable es que les falte el producto cuando surja la oportunidad de consumirlo. Pero este método puede ser contraproducente en el caso de los artículos perecederos o si los consumidores piensan que hicieron la compra por impulso. Así, los helados de lujo, como Häagen-Dazs, se venden en recipientes pequeños de un cuarto: la mayoría de los consumidores no quieren enfrentarse a la tentación de tener a la mano gran cantidad de esos pequeños gustos llenos de calorías.

El diseño del paquete también aumenta la frecuencia del consumo, si facilita su uso. Entre los ejemplos están los pudines o budines de Jell-O en paquete individual para incluir en la bolsa del almuerzo, paquetes de vasos de papel que incluyen un despachador cómodo y paquetes de comida congelada que pueden meterse directamente en el horno de microondas.

Diversos programas de promoción de ventas también acercan las existencias de los productos al punto de consumo porque fomentan las compras voluminosas. Los vendedores ofrecen descuentos por cantidad para alcanzar este fin cuando venden productos industriales. En el caso de los productos de consumo, los descuentos por varios artículos o las ofertas de dos por uno cumplen el mismo propósito. Los programas de promoción también aumentan la frecuencia del uso y refuerzan la lealtad del cliente de muchos servicios. Pensemos por ejemplo en los programas de viajero frecuente que ofrecen las principales aerolíneas.

A veces las características del producto impiden que los clientes lo consuman más. Si los especialistas de marketing pueden cambiar estas características, como dificultades de preparación o demasiadas calorías, una nueva extensión de la línea alentaría a los clientes a consumir el producto más o con mayor frecuencia. Los *waffles* para microondas y los aderezos para ensaladas de pocas calorías son ejemplos de esa clase de extensiones. Sin embargo, en el caso de los productos industriales las empresas a veces tienen que desarrollar nueva tecnología para superar las limitaciones en algunas aplicaciones del producto. Por ejemplo, Johnson Controls adquirió recientemente Prince Automotive para estar en posición de fabricar tableros y consolas de instrumentos que incorporaran los complejos dispositivos electrónicos que deseaban los principales fabricantes, como BMW y Mercedes-Benz.

Por último, la publicidad también puede incrementar la frecuencia del consumo con sólo recordar a los clientes que consuman el producto más a menudo. Por ejemplo, General Foods realizó una campaña de recordatorio del pudín de Jell-O en la que Bing Cosby preguntaba: "Mamá, ¿cuándo fue la última vez que serviste pudín?"

Otro método para extender el consumo entre los clientes actuales consiste en encontrar y promover nuevos usos del producto. Jell-O es también un ejemplo clásico, pues generó un volumen sustancial de ventas nuevas al paso de los años promoviendo su uso como ingrediente de ensaladas, rellenos de pastel y otros platos.

Las empresas promueven nuevas maneras de usar un producto con diversos medios. Si se trata de productos industriales, las empresas entregan a los vendedores consejos técnicos sobre nuevas aplicaciones, para que los transmitan a sus clientes en las visitas ordinarias de ventas. En el caso de los productos de consumo, se incluyen nuevas sugerencias o recetas de uso en el paquete, en campañas publicitarias o en el portal electrónico de la compañía. Las promociones

de ventas, como incluir cupones de descuento en anuncios con una nueva receta alientan a los consumidores a poner a prueba la nueva aplicación. Para reducir los costos, a veces dos o más fabricantes de productos complementarios cooperan en la ejecución de esas promociones. Por ejemplo, un anuncio reciente en el que se promovía una cena italiana sencilla incluía un cupón de queso parmesano de Kraft, palitos de pan blandos de Pillsbury y salsa para espagueti Prego de Campbell's.

En algunos casos, las extensiones de línea con ligeras modificaciones alientan a los clientes a usar el producto de otras maneras. Así, Kraft introdujo un Cheeze-Whiz con sabor a chile jalapeño en un recipiente para microondas y anunció el producto como una manera fácil de preparar queso para nachos.

Estrategia de expansión del mercado En un sector maduro con mercados fragmentados y heterogéneos en los que algunos segmentos están menos explotados que otros, una estrategia de expansión puede generar un incremento sustancial del volumen. Con tal estrategia se pretende dirigirse a nuevos segmentos o a mercados geográficos (locales o foráneos) nuevos o poco explotados, para conseguir más clientes. Aquí también los líderes de participación están mejor preparados para iniciar esta estrategia; pero incluso los competidores menores pueden aplicarla con buena fortuna si se centran en nichos de mercado pequeños o especializados.

NOTA CLAVE

En un sector maduro con mercados fragmentados y heterogéneos en los que algunos segmentos están menos explotados que otros, una estrategia de expansión puede generar un incremento sustancial del volumen.

Expandir un mercado reforzando la posición de la empresa en los **mercados geográficos nacionales** puede traer beneficios de la curva de la experiencia y sinergias operativas. La empresa puede recurrir ampliamente a su propia destreza y tecnología y quizá hasta utilizar sus mismas instalaciones de producción y distribución. Por desgracia, la expansión en los mercados nacionales no siempre es viable en un sector maduro, porque los líderes de participación ya cubren todo el territorio. Por su parte, los pequeños competidores regionales podrían considerar la expansión nacional como medio de aumentar su volumen y reforzar su posición. Sin embargo, este movimiento queda sujeto a la reacción de las marcas nacionales grandes, lo mismo que de los competidores regionales atrincherados en el posible nuevo territorio.

Para librar el problema de las reacciones adversas, un productor regional puede tratar de expandirse mediante la adquisición de productores menores de otras regiones. Esta opción es viable cuando (1) la poca rentabilidad de algunos productores regionales posibilita que la empresa compradora adquiera los activos por menos del costo de reemplazar la capacidad de producción, y (2) las sinergias que se consiguen de combinar operaciones regionales y la inyección de los recursos de la empresa compradora pueden mejorar la eficacia y la rentabilidad de los productores adquiridos. Por ejemplo, Heileman Brewing Company pasó del lugar 31 entre los destiladores estadounidenses de cerveza a mediados de la década de 1960 a ser el cuarto más grande a mediados de la década de 1980 gracias a la adquisición de casi 30 marcas regionales. Heileman asumió el control de marcas regionales fuertes como Old Style, Carling y Rainier, pero como no tenía una marca dominante nacional, evitó que la prohibición de los monopolios se opusiera a su programa de compras. Después de una adquisición, Heileman conservaba la identidad de cada marca, aumentaba su presupuesto de publicidad y ampliaba su distribución incorporándola al sistema de distribución de la empresa en otras regiones. En consecuencia, Heileman obtuvo ganancias inusitadas durante dos décadas, hasta que fue comprada por una cervecería australiana.

Otro método de expansión en mercados nacionales consiste en que la empresa elige y desarrolla **segmentos de nuevos clientes** o **aplicaciones**. A veces la empresa puede llegar a nuevos segmentos de clientes con sólo expandir su sistema de distribución, sin tener que cambiar las características del producto ni otros elementos de la mezcla de marketing. Por ejemplo, un fabricante de artículos deportivos que vende sus productos a los consumidores en sus tiendas podría expandirse a mercados comerciales de escuelas y equipos de aficionados y profesionales mediante un equipo de venta directa. Sin embargo, en la mayor parte de los casos establecer un nuevo segmento de mercado significa modificar el producto para hacerlo

más adecuado para la nueva aplicación o incorporarle más beneficios que desean los clientes del nuevo segmento.

La última posibilidad de la expansión de los mercados nacionales es producir **marcas propias** para tiendas grandes. Las empresas con marcas que tienen posiciones débiles y que cuentan con excedentes de capacidad de producción encuentran muy atractiva esta opción. Con las marcas privadas, esas empresas llegan a segmentos establecidos de clientes sin tener que hacer grandes gastos de marketing, lo que aumenta su volumen y reduce sus costos unitarios. Sin embargo, como las marcas privadas compiten con precios bajos y sus patrocinadores tienen mucho poder de negociación, producir estas marcas no es muy rentable si el fabricante no tiene ya una posición de costos bajos en el sector. También es una estrategia arriesgada, particularmente para una empresa pequeña, porque depender de uno o pocos clientes de marcas propias pudiera provocarle terminar en reducciones drásticas del volumen e incrementos abruptos de los costos unitarios si esos clientes deciden cambiar de proveedores.

Expansión en el mercado mundial; estrategias secuenciales Para las empresas con posiciones de liderazgo en los mercados nacionales maduros, los mercados menos explotados del extranjero presentan las oportunidades más viables de expansión geográfica. Como vimos en capítulos anteriores, las empresas entran en los mercados foráneos de varias maneras, desde contratar agentes de importaciones hasta fundar empresas conjuntas o establecer subsidiarias propias, como hizo Johnson Controls al comprar fabricantes europeos de asientos y baterías para autos.

Cualquiera que sea el modo de entrada que escoja la empresa, puede seguir varias rutas cuando se empeña en la expansión mundial.[20] El término *ruta* indica el orden o secuencia en que la empresa entra en los mercados mundiales. Las compañías japonesas proporcionan ilustraciones de varias trayectorias de expansión mundial. La ruta más común consiste en pasar de Japón a países en desarrollo y luego a países desarrollados. Los japoneses siguen esta ruta, por ejemplo, con automóviles (Toyota), electrodomésticos (National), relojes (Seiko), cámaras fotográficas (Minolta) y artículos domésticos, acero y productos de la petroquímica. Esta ruta reduce los costos de manufactura y las empresas adquieren experiencia de marketing. Al penetrar el mercado estadounidense, las empresas japonesas adquieren más economías de escala y obtienen el reconocimiento de sus productos, lo que facilita su penetración en Europa.

El segundo tipo de *trayectoria de expansión* lo han seguido principalmente los productos de alta tecnología, como computadores y semiconductores. En el caso de las empresas japonesas, consiste en, primero, garantizar el mercado interno y, después, dirigirse a los países desarrollados. En esta estrategia, los japoneses ignoran a los países en desarrollo por su poca demanda de productos de alta tecnología. Cuando la demanda aumente al punto en que un país en desarrollo se hace "interesante", los productores japoneses entran rápidamente y establecen fuertes posiciones en el mercado con rebajas de precio de hasta 50 por ciento.

Una secuencia de mercado nacional, mercado en desarrollo y mercado desarrollado también es apropiada para artículos como refrescos, alimentos preparados o cosméticos. Por ejemplo, Coca-Cola cree que a medida que aumenten los gastos de ingresos libres y de ocasión en Sudamérica, Asia y África, los mercados de estas regiones impulsarán el crecimiento de la compañía. De la misma manera, empresas como el gigante francés de los cosméticos L'Oreal ha posicionado varias "marcas mundiales" (como perfumes Ralph Lauren, productos para el cabello L'Oreal y cosméticos Maybelline y Helena Rubinstein) para comunicar el atractivo de diversas culturas a mercados en desarrollo de todo el mundo.[21]

Estrategias para mercados a la baja

Al final, los productos entran en una fase de declinación en su ciclo de vida. Cuando las ventas menguan, aparece de nuevo el exceso de capacidad. Los competidores que quedan luchan por retener el volumen ante la caída de las ventas y las utilidades del sector bajan. Por consiguiente,

NOTA CLAVE

El atractivo que tenga un producto o mercado a la baja y la posición competitiva que tenga la empresa dictarán la estrategia apropiada.

el sentido común indica que las empresas deben retirar enseguida sus inversiones de los productos a la baja o explotarlos para obtener las mayores ganancias en el corto plazo. Ahora bien, no todos los mercados declinan de la misma manera ni a la misma velocidad; tampoco todas las empresas tienen las mismas fuerzas y debilidades en esos mercados. Por ende, como en otras situaciones, el atractivo que tenga un producto o mercado a la baja y la posición competitiva que tenga la empresa dictarán la estrategia apropiada.

Atractivo de los mercados a la baja

Aunque la inscripción a las preparatorias de Estados Unidos disminuyó en unos dos millones de estudiantes desde su punto más alto en 1976 hasta el más bajo a comienzos de la década de 1990, Jostens, Inc., líder fabricante de anillos de graduación y otra mercancía escolar, consiguió incrementos anuales de los ingresos y las utilidades en todos los años de ese periodo. Una razón del éxito de la empresa fue que anticipó la baja del mercado. Para prepararse, mejoró la eficiencia de sus operaciones y estableció programas de marketing que persuadieron a una proporción grande de estudiantes de que compraran anillos de graduación.[22]

La experiencia de Jostens muestra que algunos mercados y productos a la baja ofrecen oportunidades atractivas durante mucho tiempo, al menos para uno o varios competidores fuertes. En otros productos y mercados, particularmente los que bajan porque los clientes adoptaron una tecnología nueva (por ejemplo, más estudiantes compran computadoras personales que máquinas de escribir portátiles), el potencial de obtener ganancias en la etapa de descenso es menos prometedor.

Tres factores determinan el atractivo estratégico de productos y mercados a la baja: las *condiciones de la demanda*, incluyendo la velocidad y la certeza de reducciones futuras en el volumen; las *barreras de salida*, que se refiere a las dificultades que tengan los competidores más débiles para abandonar el mercado, y factores que conciernen a la *intensidad de la competencia futura* en el mercado.[23] El impacto de estas variables en el atractivo del entorno en los mercados a la baja se resume en la ilustración 17.10 y se explica a continuación.

Condiciones de la demanda La demanda en un mercado o producto desciende por diversos motivos. Los adelantos tecnológicos ofrecen productos sustitutos (como calculadoras electrónicas en lugar de las reglas de cálculo), a veces de más calidad o de menor costo. Los cambios demográficos encogen un mercado (alimentos para bebés). Las necesidades, gustos o formas de vida de los consumidores cambian (la reducción del consumo de carne). Por último, los costos de los insumos o los productos complementarios aumentan y menguan la demanda (los efectos del incremento en los precios de la gasolina sobre las ventas de vehículos deportivos).

La causa de una baja en la demanda puede afectar tanto el ritmo como la posibilidad de anticipar esa declinación. Por ejemplo, es probable que un descenso en las ventas debido a un cambio demográfico sea paulatino, mientras que el cambio por un sustituto técnicamente superior puede ser abrupto. De la misma manera, la caída de la demanda cuando los clientes optan por un sustituto mejor es predecible, todo lo contrario de una caída de las ventas debida a un cambio en los gustos.

Como se aprecia en la ilustración 17.10, tanto la velocidad como la certidumbre de la disminución de las ventas son características de la demanda que repercuten en el atractivo de un mercado. Un decrecimiento lento y gradual permite un retiro ordenado de los competidores más débiles. El exceso de capacidad no se acumula demasiado ni desemboca en una competencia depredadora y los competidores que quedan tienen más probabilidades de obtener utilidades que en una merma rápida o errática. Asimismo, cuando los gerentes de un sector coinciden en que la baja de un mercado es previsible y segura, es más probable que la reducción de la capacidad sea ordenada, que si les parece que hay mucha incertidumbre sobre si la demanda se nivelará o incluso si se revitalizará.

No todos los segmentos de un mercado bajan al mismo tiempo ni con el mismo ritmo. El número y tamaño de nichos resistentes o espacio de demanda y los hábitos de compra de los

Ilustración 17.10

FACTORES AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN EL ATRACTIVO DE LOS MERCADOS A LA BAJA

	Atractivo del entorno	
Condiciones de la demanda	**Hospitalario**	**Inhóspito**
Velocidad del decrecimiento	Muy lenta	Acelerada o errática
Seguridad del decrecimiento	Completa; pautas previsibles	Poca; pautas erráticas
Espacios de demanda sostenida	Varios o importantes	No hay nichos
Diferenciación de productos	Lealtad a la marca	Productos de ocasión
Estabilidad de precios	Estable; posibles sobreprecios	Muy inestables; debajo de los costos
Barreras de salida		
Requisitos de reinversión	Ninguno	Muchos; con frecuencia obligatorios y que incluyen activos de capital
Exceso de capacidad	Poco	Sustancial
Edad de los activos	Casi todos viejos	Muchos activos nuevos y viejos sin retirar
Mercados de reventa de activos	Fáciles de convertir o vender	No hay mercados; cuesta mucho retirarse
Facilidades compartidas	Pocas; plantas independientes	Muchas y vinculadas a empresas importantes
Integración vertical	Poca	Mucha
Competidores de producto único	Ninguno	Varias compañías grandes
Factores de rivalidad		
Sectores de consumo	Fragmentados, débiles	Mucho poder de negociación
Costos de cambio de los clientes	Elevados	Mínimos
Inexistencia de economías de escala	No hay	Castigos grandes
Grupos estratégicos dispares	Pocos	Varios en los mismos segmentos del mercado

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*, de "End-Game Strategies for Declining Industries", por Kathryn Rudie Harrigan y Michael E. Porter, julio-agosto de 1983. Copyright © 1983 por Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

consumidores de esos segmentos también influyen en que se conserve el atractivo del mercado. Cuando los espacios de demanda son grandes o numerosos y los clientes de esos nichos son leales a la marca no les importa mucho el precio, y los competidores con participaciones grandes y productos diferenciados pueden hacer todavía ganancias sustanciales. Por ejemplo, aunque el mercado de cigarros se ha encogido durante años, todavía hay un número considerable de fumadores que compran cigarros de calidad superior. Las empresas con posiciones bien establecidas en el extremo de lujo del sector tabacalero cosechan todavía rendimientos superiores al promedio. Recientemente, el mercado de los cigarros ha vuelto a crecer.

Barreras de salida Cuanto más elevadas son las barreras de salida, tanto menos hospitalario será el producto o mercado en la fase de declinación de su ciclo de vida. Cuando a los competidores más débiles se les dificulta abandonar el producto o el mercado cuando la demanda cae, se acumulan excesos de capacidad y las compañías emprenden iniciativas enérgicas de precios bajos o promociones para tratar de impulsar su volumen y sostener sus costos unitarios. Así, las barreras de salida tornan volátil la competencia.

Si volvemos a la ilustración 17.10, ahí se indica que diversos factores influyen en la facilidad con que las empresas pueden salir de un sector económico. Una consideración crucial se refiere al monto de los activos especializados. Los activos exclusivos de un negocio son difíciles de desincorporar por su poco valor de liquidación. Los únicos compradores potenciales de esos activos son otras empresas que los usarían para los mismos fines, lo que es poco probable en un sector a la baja. Así, una empresa tiene pocas opciones aparte de quedarse en el negocio o de vender los activos como chatarra. Esta opción no es muy atractiva si los activos son nuevos y no se han depreciado completamente.

Otra importante barrera de salida se levanta cuando los activos o recursos de negocios a la baja están mezclados con otras unidades comerciales de la empresa, ya por compartir facilidades y programas, ya por integración vertical. Con la salida de un negocio a la baja se pueden cerrar las instalaciones compartidas, bajar las comisiones de los vendedores, dañar las relaciones con los clientes y aumentar los costos unitarios de otros negocios de la empresa al punto tal, que se lesione su rentabilidad. Los factores emocionales también actúan como barreras. Los gerentes se rehúsan a admitir su incapacidad de desincorporar un negocio aunque ya no produzca rendimientos aceptables. Esto es cierto sobre todo con los negocios que desempeñaron una función importante en la historia de la empresa y que acogen a muchos gerentes de edad avanzada.

Intensidad de la rivalidad futura Aun si quedan en un mercado a la baja espacios importantes para una demanda continua, quizá no sea aconsejable que la empresa los explote por la intensificación de la rivalidad competitiva. Además de las barreras de salida, otros factores también inciden en la capacidad que tienen las empresas que se quedan de evitar una intensa competencia de precios para conservar márgenes razonables: tamaño y capacidad de negociación de los clientes que todavía compran el producto; capacidad de los clientes de cambiar por sustitutos o por otros proveedores, y posibles inexistencias de economías de escala relacionadas con captar y aumentar la participación en el volumen restante.

Desincorporación o liquidación

Cuando el entorno del mercado en un sector que decrece ya no es atractivo o una empresa tiene una posición competitiva débil, ésta puede recuperar más de su inversión si vende su negocio en las primeras etapas, no en las posteriores, de la fase de declinación. Cuanto antes se venda la empresa, más inseguros se sienten los posibles compradores en cuanto a la dirección que tome la demanda del sector y, por eso, es más probable que aparezca un comprador dispuesto. Así, Raytheon vendió su negocio de bulbos a comienzos de 1960, aunque ya los transistores habían comenzado a sustituirlos en radios y televisores pero aún había una demanda de reemplazo de los bulbos. Al actuar pronto, la empresa consiguió un valor de liquidación mucho mayor que las compañías que trataron de desmontar sus fábricas de bulbos en la década de 1970, cuando era obvio que la industria estaba en sus años crepusculares.[24]

Desde luego, la empresa que vende pronto corre el riesgo de que su pronóstico del futuro del sector haya sido equivocado. Además, quizá no sea posible realizar una desincorporación apresurada si la empresa enfrenta barreras de salida, como interdependencias de unidades de negocios o expectativas de los clientes de que continúe el suministro del producto. Comoquiera que sea, si se planea pronto la salida, la empresa puede reducir parte de estas barreras antes de que se vea obligada a liquidar.

Estrategias de marketing para los competidores que permanecen

El sentido común marca que una empresa que se queda en un mercado o producto a la baja debe perseguir una estrategia de cosecha destinada a maximizar el flujo de efectivo en el corto plazo. Pero estas empresas tienen más opciones estratégicas. Pueden tratar de mantener su posición

Ilustración 17.11

SITUACIONES DETERMINANTES PARA LA FORMULACIÓN APROPIADA DE LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING DE MERCADOS A LA BAJA

	Estrategias de mercados a la baja			
Situación	**Cosecha**	**Mantenimiento**	**Superviviente rentable**	**Nicho**
Objetivo principal	Maximizar el flujo de efectivo en el corto plazo; mantener o incrementar los márgenes, incluso a expensas de un decrecimiento lento de la participación en el mercado.	Mantener la participación en el corto plazo mientras decrece el mercado, aun si hay que sacrificar márgenes.	Aumentar la participación en el mercado a la baja con la intención de obtener utilidades en el futuro; impulsar a los competidores débiles a salir.	Enfocarse en fortalecer la posición en uno o pocos segmentos sustanciales con posibilidad de crecimiento futuro.
Características del mercado	Es segura la declinación del mercado, pero es probable que ocurra con un ritmo lento y constante.	El mercado ha sufrido pero es difícil pronosticar su dirección y atractivo futuro.	Es segura la declinación del mercado, pero es probable que ocurra con un ritmo lento y constante; persisten espacios sustanciales de demanda.	El mercado general puede declinar rápidamente, pero uno o más segmentos conservarán espacios de demanda o decrecerán con lentitud.
Características de la competencia	Pocos competidores fuertes; pocas barreras de salida; no es probable que la rivalidad vaya a ser intensa.	Pocos competidores fuertes, pero es difícil pronosticar la intensidad de la rivalidad.	Pocos competidores fuertes; las barreras de salida son bajas o pueden reducirse con intervención de la empresa.	Uno o más competidores fuertes en un mercado de masas, pero no en el segmento de la empresa.
Características de la empresa	Tiene una posición de liderazgo; tiene una proporción sustancial de clientes leales que comprarán la marca aunque se reduzca el apoyo de marketing.	Tiene una participación de liderazgo y una posición competitiva fuerte.	Tiene una participación de liderazgo y una posición competitiva fuerte; tiene capacidades y recursos necesarios para alentar a los competidores a salir o a vender.	Tiene una ventaja competitiva sustentable en su segmento, pero sus recursos generales son limitados.

cuando el mercado decrece, mejorar su posición para ser la superviviente rentable o enfocarse en uno o varios espacios o nichos de mercado que queden. Aquí también la conveniencia de estas estrategias depende de factores que influyen en el atractivo del mercado en declinación y de las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. En la ilustración 17.11 se resumen las situaciones en que es conveniente cada estrategia. En la ilustración 17.12 se anotan algunas acciones de marketing que puede emprender la compañía para implantar esas estrategias y las explicaremos a continuación.

Estrategia de cosechar El objetivo de la estrategia de cosechar o de ordeñar es generar efectivo rápidamente para maximizar el flujo en el corto plazo. Esto consiste en no hacer nuevas inversiones en el negocio, reducir mucho los gastos operativos (incluso los de marketing) y quizá aumentar los precios. Como la empresa calcula que al final retirará su inversión o abandonará el negocio, es probable que pierda ventas y participación en el mercado durante la ejecución de esta estrategia. El truco está en hacer que las menguas del volumen y la participación sean lentas y procedan a un ritmo constante. Una pérdida abrupta y prematura de la participación limitaría el monto total de efectivo que podría generar la empresa durante la baja del mercado.

La estrategia de cosechar es más apropiada para una empresa que tiene una posición relativamente fuerte en el mercado al comenzar su decrecimiento y un cuadro de clientes que es de creer que seguirán comprando la marca aunque se reduzca el apoyo de marketing. La estrategia también funciona mejor cuando la declinación del mercado es inevitable, pero es probable que

Ilustración 17.12

POSIBLES ACCIONES DE MARKETING CONVENIENTES PARA DIVERSAS ESTRATEGIAS EN MERCADOS A LA BAJA

Estrategias y objetivos del marketing	Posibles acciones de marketing
Estrategia de cosechar	
Maximizar el flujo de efectivo en el corto plazo; mantener o incrementar los márgenes incluso a expensas de una mengua en la participación en el mercado.	• Eliminar los gastos de investigación y desarrollo y las inversiones de capital relacionadas con el negocio. • Reducir los presupuestos de marketing y ventas. Reducir considerablemente o eliminar los gastos de publicidad y promoción de ventas, con la posible excepción de publicidad periódica de recordatorio dirigida a los clientes actuales. Reducir las promociones comerciales al nivel mínimo necesario para impedir la pérdida acelerada de cobertura de distribución. Enfocar al equipo de ventas en conseguir compras repetidas de los clientes actuales. • Buscar los medios de reducir los costos de producción, incluso a expensas de un desgaste lento de la calidad del producto. • Elevar el precio si es necesario para conservar los márgenes.
Estrategia de mantenimiento	
Mantener la participación en el mercado a corto plazo, aun a expensas de los márgenes.	• Sostener en el corto plazo los gastos de investigación y desarrollo de productos y procesos dirigidos a mantener o mejorar la calidad. • Continuar los niveles de mantenimiento de publicidad y promoción de ventas dirigidas a los usuarios actuales. • Continuar la promoción comercial en niveles que basten para que no se reduzca la cobertura de distribución. • Enfocar las actividades del equipo de ventas en conseguir compras repetidas de los usuarios actuales. • Bajar los precios si es necesario para mantener la participación, aun a expensas de que se reduzcan los márgenes.
Estrategia del superviviente rentable	
Aumentar la participación en el mercado a la baja; impulsar a los competidores débiles a salir.	• Indicar a la competencia que la empresa pretende quedarse en el sector, además de aumentar su participación. Mantener o incrementar los presupuestos de publicidad y promoción de ventas. Mantener o incrementar la cobertura de distribución mediante promociones comerciales agresivas. Enfocar las actividades de parte del equipo de ventas en conseguir clientes de los competidores. Continuar la investigación y desarrollo de productos y procesos para mejorar los productos o reducir los costos. • Pensar en introducir extensiones de línea para atraer a los segmentos que queden del mercado. • Bajar los precios si es necesario para aumentar la participación, aun a expensas de los márgenes en el corto plazo. • Pensar en establecer acuerdos para producir refacciones o marcas propias para competidores pequeños que van a suspender su producción.
Estrategia de nicho	
Fortalecer la participación en uno o pocos segmentos con potencial de arrojar utilidades.	• Continuar la investigación y desarrollo de productos y procesos dirigida a hacer mejoras o modificaciones en los productos que atraigan a los segmentos designados. • Pensar en producir para marcas propias con el fin de conservar el volumen y mantener bajos los costos unitarios. • Enfocar las campañas de publicidad, promoción de ventas y ventas personales en los clientes del segmento deseado; recalcar los aspectos a los que esos clientes dan la mayor importancia. • Mantener canales de distribución apropiados para llegar al segmento designado; buscar acuerdos exclusivos con los canales para llegar mejor a los clientes del segmento. • Diseñar programas de servicio que se ocupen de los problemas o preocupaciones peculiares de los clientes del segmento designado.

ocurra con un ritmo lento y constante si la rivalidad entre los competidores que quedan no es muy intensa. En estas condiciones, la empresa puede mantener un nivel de precios y márgenes de utilidades adecuados mientras el volumen se reduce paulatinamente.

Implantar una estrategia de cosecha significa suspender inversiones de largo plazo en plantas, equipo o investigación y desarrollo. También se necesitan reducciones sustanciales en los gastos operativos de las actividades de marketing, lo que significa a menudo que la empresa debe reducir mucho sus modelos y variedad de empaques de su línea de productos para abatir los costos de inventario y manufactura.



La empresa debe mejorar la eficiencia de las ventas y distribución. Por ejemplo, un fabricante de bienes industriales puede dar servicio a sus cuentas menores por teléfono o en un sitio electrónico, en lugar de recurrir a su equipo de campo, o bien asignar los clientes pequeños a intermediarios. En el caso de los bienes de consumo, la empresa puede hacer una distribución más selectiva si concentra sus esfuerzos en las grandes cadenas de tiendas.

La empresa también debe aminorar sus gastos de publicidad y promoción, por lo regular al nivel mínimo necesario para conservar una distribución adecuada. Por último, debe tratar de mantener o incluso hasta de elevar los precios para acrecentar sus márgenes.

Estrategia de mantenimiento En mercados en los que es muy inseguro cuál sea el volumen futuro, una empresa con una participación de liderazgo puede pensar en seguir una estrategia destinada a mantener esa posición, por lo menos hasta que el futuro del mercado se aclare. En la estrategia de mantenimiento, la empresa sostiene la misma estrategia que le funcionó en la etapa madura del mercado. Ahora bien, con este esquema se reducen los márgenes y las utilidades en el corto plazo, porque las empresas tienen que bajar sus precios o incrementar sus gastos de marketing para conservar la participación aunque disminuya el volumen. Así, una empresa debe considerar temporal la estrategia de mantenimiento. Cuando se ve que el mercado va a seguir decreciendo, la empresa debe escoger otra estrategia que le dé mejores flujos de efectivo y rendimientos sobre la inversión, durante el resto de la vida del mercado.

Estrategia del superviviente rentable Una alternativa enérgica para una empresa con una fuerte participación y una ventaja competitiva sustentable en un mercado o producto a la baja consiste en invertir lo suficiente para incrementar su participación y establecerse como líder del sector para el resto de la declinación del mercado. Esta estrategia es más conveniente cuando la empresa espera que la demanda del mercado se reduzca de forma gradual o cuando probablemente se conserven por mucho tiempo espacios de demanda considerable. También es una estrategia atractiva cuando el negocio a la baja de una empresa está muy entreverado con otras unidades de negocios por compartir facilidades y programas o segmentos de clientes.

Un competidor fuerte puede mejorar su participación en un mercado a la baja a un costo relativamente escaso, porque los demás competidores cosechan su negocio o se preparan para salir. La clave del éxito de esta estrategia es incitar a otros competidores para que salgan primero del mercado. Cuando la empresa haya alcanzado una posición fuerte y sin grandes rivales, puede pasar a la estrategia de cosechar y llevarse utilidades sustanciales durante el resto de la vida del producto o el mercado.

Para que la empresa impulse a los competidores pequeños a salir del mercado, hace visible y explícito su designio de ser la primera superviviente. Debe aumentar enérgicamente su participación en el mercado, ya sea mediante rebajas de precios o aumentando los gastos de publicidad y promoción. También puede introducir extensiones de línea dirigidas a los espacios de demanda que queden para que los competidores pequeños tengan más dificultades en encontrar nichos rentables. Por último, la empresa puede tratar de reducir las barreras de salida de los competidores, para facilitarles la salida del sector. Lo anterior consistiría en asumir los contratos de largo plazo de los competidores, aceptar surtir refacciones o dar mantenimiento a sus productos o aprovisionarlos de componentes o marcas propias. Por ejemplo, las grandes panaderías regionales han incitado a las cadenas de tiendas a abandonar sus operaciones de panadería ofreciéndoles productos horneados de marca propia.

La manera definitiva de suprimir las barreras de salida de los competidores es comprar sus operaciones y mejorar su eficiencia o retirarlos del sector para evitar el exceso de capacidad. Si es seguro que continúe la declinación del sector, los competidores pequeños se ven obligados a vender sus activos por un valor en libros tan bajo, que el superviviente cosecha grandes rendimientos por su inversión, como hizo Heileman Brewing Company cuando compró cervecerías regionales pequeñas en las décadas de 1970 y 1980.

Estrategia de nicho Incluso cuando se espera que la mayor parte de los segmentos de un sector decrezca rápidamente, todavía es viable una estrategia de nichos si uno o más segmentos sustanciales se sostendrán como espacios de demanda estable o si se reducirán lentamente. La empresa que persigue tal estrategia debe tener una posición competitiva fuerte en el segmento o ser capaz de acumular pronto una ventaja competitiva sustentable para disuadir o excluir a los competidores. Es una estrategia que hasta los competidores pequeños pueden seguir a veces, porque pueden concentrar los activos y recursos necesarios en una parte limitada de todo el mercado. Las acciones de marketing que emprenden las compañías para fortalecer y conservar su posición en un nicho de mercado son semejantes a las que vimos antes, al tratar sobre las estrategias de nicho en los mercados maduros.

PARA ANÁLISIS

- Las opciones estratégicas en mercados maduros y aun a la baja no siempre son poco prometedoras. Muchas de las compañías más rentables del mundo operan en esos mercados.
- Un objetivo crucial de marketing para todos los competidores de un mercado maduro es conservar la lealtad de sus clientes. Para alcanzar esta meta, las empresas deben mejorar el valor que esos clientes consideran que reciben de sus productos, ya sea por la diferenciación de un servicio o calidad superior, ya mediante la reducción de costos y precios.
- Un objetivo secundario importante de algunas empresas en mercados maduros, particularmente las que son líderes de participación, es estimular el crecimiento del volumen mediante acciones como convertir no usuarios en consumidores, aumentar la frecuencia de uso entre los compradores o expandirse a mercados sin explotar o mal explotados.
- Los mercados a la baja todavía ofrecen oportunidades atractivas de ingresos y utilidades por ventas. Este atractivo (y la estrategia de marketing que convenga seguir) depende, entre otras cosas, del ritmo y la seguridad de declinación del mercado, la presencia de barreras de salida, las fuerzas competitivas de la empresa y la probable intensidad de la competencia en el futuro.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar las herramientas analíticas y los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este ejemplo se basa en material de Rick Tetzeli, "Mining Money in Mature Markets", *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 77-80; Edmund Chef, "Johnson Controls Inc. Displays Interior Concepts at Frankfurt Auto Show", *Automotive News*, 29 de octubre de 2001, p. 18, y *Johnson Controls Inc. 2002 Annual Report*, que se encuentra en el portal electrónico de la compañía: www.jci.com.

2. Cathy Anterasian y Lynn W. Phillips, "Discontinuities, Value Delivery, and the Share-Returns Association: A Re-Examination of the Share-Causes-Profits' Controversy", ensayo de trabajo distribuido (Cambridge, Marketing Science Institute, abril de 1988). Vea también Robert Jacobson, "Distinguishing among Competing Theories of the Market Share Effect", *Journal of Marketing*, octubre de 1988, pp. 68-80.

3. William K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1980, pp. 75-85.

4. Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Reading, Addison-Wesley Publishing, 1995.

5. Rahul Jacob, "Beyond Quality and Value", *Fortune*, número especial, otoño-invierno de 1993, pp. 8-11.

6. La siguiente exposición se basa en material de David A. Garvin, "What Does 'Product Quality' Really Mean?", *Sloan Management Review*, otoño de 1984, pp. 25-43, y David A. Aaker, *Strategic Market Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 5a. ed., 1998), cap. 9.

7. Para una exposición más amplia del valor de marca, vea David A. Aaker, *Brand Equity* (Nueva York: Free Press, 1991).

8. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (Nueva York: Free

Press, 1990). Vea también Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).

9. Fred Vogelstein, "Mighty Amazon", en *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60-74, y Timothy J. Mullaney, Heather Green, Michael Arndt, Robert D. Hof y Linda Himelstein, "The E-Biz Surprise", en *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.

10. Para una exposición más detallada de este método de reducción de costos y otros, vea Aaker, *Strategic Market Management*, cap. 10.

11. Akshay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 107-116.

12. Esta reducción porcentual se basa en el sondeo anual de la Universidad de Michigan sobre la satisfacción de una muestra de 50 000 consumidores, según se publica en Diane Brady, "Why Service Stinks", *Business Week*, 23 de octubre de 2000, p. 120.

13. Ronald Henkoff, "Getting beyond Downsizing", *Fortune*, 10 de enero de 1994, pp. 58-64.

14. Robert Jacobson y David A. Aaker, "The Strategic Role of Product Quality", *Journal of Marketing*, octubre de 1987, pp. 31-44.

15. David Greising, "Quality: How to Make It Pay", *Business Week*, 8 de agosto de 1994, pp. 54-59.

16. Para una exposición de diversos métodos para medir la satisfacción de los clientes, vea J. Joseph Cronin y Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Re-Examination and Extension", *Journal of Marketing*, julio de 1992, pp. 55-68, y Susan J. Devlin y H. K. Dong, "Service Quality from the Customer's Perspective", *Marketing Research* 6, 1994, pp. 5-13.

17. Frederick F. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", en *Marketing Management* 2, 1994, pp. 10-21. Vea también Rahul Jacob, "Why Some Customers Are More Equal than Others", en *Fortune,* 19 de septiembre de 1994, pp. 215-224.

18. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing". Vea también Thomas O. Jones y W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1995, pp. 88-99.

19. La siguiente exposición se basa principalmente en Brady, "Why Service Stinks", pp. 118-128.

20. La siguiente exposición de las estrategias secuenciales se basa principalmente en material de Somkid Jatusripitak, Liam Fahey y Philip Kotler, "Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese", en *Columbia Journal of World Business*, primavera de 1985, pp. 47-53.

21. Gail Edmonson, "The Beauty of Global Branding", en *Business Week*, 28 de junio de 1999, pp. 70-75.

22. Jaclyn Fierman, "How to Make Money in Mature Markets", en *Fortune*, 25 de noviembre de 1985, p. 47.

23. Kathryn Rudie Harrigan y Michael E. Porter, "End-Game Strategies for Declining Industries", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1983, pp. 111-120. Vea también Kathryn Rudie Harrigan, *Managing Maturing Business* (Nueva York: Lexington Books, 1988).

24. Harrigan y Porter, "End-Game Strategies for Declining Industries", p. 114.

Sección Cinco

Implementación y control de los programas de marketing

CAPÍTULO DIECIOCHO

Planeación y organización de la implementación efectiva

Hewlett-Packard se reorganiza para implementar una nueva estrategia[1]

DURANTE BUENA PARTE DE la década de 1990, Hewlett-Packard fue una de las empresas más exitosas y admiradas del sector de las computadoras. La prosperidad de la compañía en las PC e impresoras impulsó sus ventas de 13 000 millones de dólares en 1990 a casi 40 000 millones en 1996 y las utilidades hicieron más que seguir ese ritmo.

Un motivo fundamental del éxito de HP durante el periodo fue la reorganización de su estructura. La compañía se manejaba como un conglomerado de empresas pequeñas, cada una responsable de su propia fortuna. Más de 130 unidades estratégicas de negocios se enfocaron en líneas específicas de productos, como computadoras UNIX o impresoras de inyección de tinta, y cada una empleaba a menos de 1 500 personas. Además, cada unidad estratégica de negocios tenía suficiente autonomía para implementar sus propias actividades de desarrollo de productos y marcas y para reinvertir el capital generado.

Las unidades de negocios de HP se valían especialmente de equipos multifuncionales. Por ejemplo, la unidad de PC estaba organizada en equipos pequeños enfocados en diversos segmentos de clientes. Los vendedores también estaban organizados en equipos dedicados a las principales cuentas o a segmentos de aplicaciones. La estructura descentralizada y organizada en equipos de HP la tenía en contacto con los cambios derivados tanto de las necesidades de sus clientes como de los adelantos técnicos de cada categoría de productos. Además, las unidades eran bastante flexibles para responder rápidamente a tales cambios. El resultado fue una corriente continua de mejoras en los productos y extensiones de la línea. Por ejemplo, más de la mitad de las ventas de la compañía en 1995 fueron de productos que no existían dos años antes.

Internet cambió el entorno del mercado de la empresa

Paradójicamente, la estructura descentralizada y flexible que le trajo tanta bonanza a HP en el desarrollo de nuevas generaciones de PC e impresoras, le dificultó reaccionar con prontitud a los cambios en el entorno del mercado suscitados por la popularidad creciente de internet. Por ejemplo, cuando las empresas se subieron a la red, los sistemas de integración cobraron gran importancia. Hubo que diseñar computadoras, servidores, enrutadores y software (en general con la asistencia de expertos) para que operaran armoniosamente, tanto en las empresas como en el propio internet. Desafortunadamente, si bien gracias a su enfoque específico en los productos y su notable autonomía, las unidades de negocios reaccionaron rápidamente y con creatividad cuando produjeron una nueva generación de ofertas, esto también obstaculizó su capacidad de coordinar los esfuerzos entre categorías de productos. Por consiguiente, al tiempo que los competidores tradicionales,

Photodisc

como IBM, y algunos nuevos, como Sun Microsystems, diseñaban y vendían sistemas integrados de negocios electrónicos, HP no tenía los mecanismos internos de control para hacer otro tanto.

La autonomía y la independencia económica de muchas unidades de negocios de HP también causaron dificultades al desarrollar nuevas tecnologías innovadoras que no se relacionan directamente con su categoría de productos. Una decisión de dedicar suficientes recursos a una tecnología que no pertenecía al ámbito de una unidad estratégica de negocios requería el consenso de los directores de varias unidades, lo que podría tardar meses y aun años, lo cual significaba dar a los competidores una ventaja de inicio. Peor aún, algunas nuevas tecnologías de internet nunca se explotaron porque jamás se alcanzó ese consenso.

Como resultado de la falta de coordinación y sentido estratégico de HP, la empresa quedó fuera de buena parte del crecimiento inicial de los mercados de hardware y software de internet y de los servicios electrónicos que se produjeron a finales de la década de 1990. Las ventas y las utilidades se estancaron, el precio de las acciones de la empresa se hundió y la administración captó el mensaje.

Reorganizar para implementar una estrategia nueva

Una de las primeras medidas que tomó el consejo directivo de HP para corregir el problema fue traer de fuera una directora ejecutiva. Carly Fiorina fue contratada de Lucent Technologies, donde había adquirido mucha experiencia en el desarrollo y comercialización de equipos para la nueva economía. Fiorina y otros altos ejecutivos realizaron varias acciones inmediatas para mejorar la coordinación y perfeccionar el enfoque estratégico de la compañía. Crearon cuatro divisiones (cada una encabezada por un gerente de división con facultades de director ejecutivo) para estrechar la coordinación y controlar unidades que producían bienes y servicios complementarios, sin restringir su espíritu emprendedor. Por ejemplo, las unidades de computadoras UNIX y de soporte y software ahora forman parte de una división de soluciones de cómputo para empresas, que se encarga de combinar computadoras y software en paquetes únicos de solución de problemas, como tecnología para que las empresas pequeñas funden su tienda en internet.

Otras medidas destinadas a mejorar la coordinación de los bienes y servicios de internet de HP fueron reforzar los servicios de asesoría de comercio electrónico, dedicadas a adaptar, a la medida de los clientes, soluciones con una amplia gama de hardware y software, cambios en el sistema de remuneración y premios para vincular una proporción mayor del pago de los gerentes al rendimiento de las ventas y utilidades de la compañía mediante bonos y opciones de acciones y, por último, una campaña publicitaria de 100 millones de dólares para aumentar entre los clientes el conocimiento de todos los productos y servicios de internet que ofrece HP y para mejorar la imagen de la compañía como prestadora de servicios de comercio electrónico.

Al cabo, Fiorina creó una nueva entidad en la organización, el Grupo de Soluciones para Servicios Electrónicos, cuya esfera de acción abarca todas las otras unidades de negocios y divisiones de la compañía. Su cometido es hacer que las unidades trabajen en ideas innovadoras unas con otras (y con socios de fuera) para desarrollar nuevos bienes y servicios para la red, así como medios de hacer negocios. El gerente del nuevo grupo recibió la autoridad suficiente para crear, invertir o comprar empresas de internet recién fundadas e interesantes. Una buena parte del presupuesto de investigación de 4 000 millones de dólares de HP se asignó al desarrollo de nuevos sistemas y servicios de comercio electrónico. Por ejemplo, se ha ordenado que el laboratorio de investigación de la empresa en Bristol, Reino Unido (su principal centro de investigación en Europa) dirija sus esfuerzos a los servicios electrónicos y la publicación electrónica.

Es demasiado pronto para saber si rendirán todos sus frutos esperados los esfuerzos de Carly Fiorina al reorganizar y reorientar Hewlett-Packard y convertirla en un prestador importante de servicios electrónicos. Las cosas se complicaron con la fusión con Compaq, que fue aprobada en 2002 y que casi duplicó los ingresos de la compañía, en 80 000 millones de dólares. Antes de concluir la fusión, en 2001 las ventas y ganancias de HP sufrieron porque se apagó la demanda en muchos mercados de computadoras y a causa de los esfuerzos de Dell por aumentar su participación en el mercado mediante tácticas muy vigorosas de fijación de precios. Sin embargo, la compañía tuvo un crecimiento de 6% en ingresos por servicios electrónicos en ese 2001 y un incremento general de las ventas de 20% en el cuarto trimestre de 2002, en comparación con el año anterior.

Pero tenga éxito o no el cambio de dirección de la empresa, los cambios actuales del mercado, competencia y ambiente interno de HP exigirán que se adapten las estrategias de marketing de la empresa y las estructuras organizacionales necesarias para implantar con tino esas estrategias.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 18

El desprestigio de Hewlett-Packard ante los cambios radicales que trajo internet a su mercado, lo mismo que sus intentos subsiguientes por reconfigurarse como importante prestador de hardware y servicios de comercio electrónico ilustran que la prosperidad de las empresas está determinada por dos aspectos del esquema estratégico. En primer lugar, sus estrategias competitivas y de marketing deben corresponder a las necesidades y deseos de sus clientes y a las realidades de la competencia en el mercado. El surgimiento de internet acentuó la necesidad de las compañías de integrar sus sistemas de cómputo, hardware y software de redes. El método atomizado de Hewlett-Packard para vender productos independientes a través de muchas unidades de negocios semiautónomas y con facultades empresariales tuvo mucho éxito, pero no pudo ofrecer la integración que buscaban los clientes en la edad de internet. Por consiguiente, la empresa se esfuerza por corregir su estrategia competitiva y sus ofertas de productos para que correspondan mejor a las nuevas realidades del mercado.

Pero aun si la estrategia competitiva de una empresa es apropiada a las circunstancias en que se encuentra, debe ser capaz de implantarla bien. En este punto entra el segundo aspecto de la corrección estratégica. La estructura organizacional de una empresa, normas internas, procedimientos y recursos deben concordar con la estrategia elegida; de otro modo, la implantación será incompleta. Por ejemplo, la estructura tan descentralizada de Hewlett-Packard y sus normas de entregar el control de los recursos económicos a las unidades de negocios, hizo casi imposible que implantara una estrategia de diferenciación mediante paquetes a la medida y muy integrados de productos y servicios de internet para sus clientes. La compañía tuvo que imponer grandes cambios en su organización para marcar esta nueva dirección estratégica.

NOTA CLAVE

La estructura organizacional de una empresa, normas internas, procedimientos y recursos deben concordar con la estrategia elegida; de otro modo, la implantación será incompleta.

Por consiguiente, en la sección que sigue vamos a examinar varias interrogantes relacionadas con el tema de la **congruencia organizacional**: la correspondencia entre las estrategias de competencia y marketing de una empresa y las estructuras, normas, procedimientos y planes de la organización necesarios para que funcionen aquellas estrategias.

- Para las compañías con varias unidades de negocios o líneas de productos, ¿cuál es la relación administrativa apropiada entre la matriz y cada unidad estratégica de negocios? ¿Cuánta autonomía debe concederse a los gerentes de las unidades para que tomen sus propias decisiones estratégicas, cuánto control deben tener sobre recursos y programas de las unidades estratégicas de negocios y cómo hay que evaluarlos y pagarles?
- En una unidad de negocios, sea parte de una corporación o una nueva empresa de un solo producto, ¿qué estructuras organizacionales y mecanismos de coordinación son los más apropiados para implantar diversas estrategias competitivas? La respuesta a esta pregunta demanda que se tomen decisiones sobre variables como el nivel deseado de capacidad técnica en los departamentos de las unidades, la manera de asignar los recursos entre estas funciones y los mecanismos para coordinar y resolver los conflictos entre los departamentos.
- ¿Cómo deben adaptarse las estructuras y normas de la organización, si es que lo requieren, cuando la empresa pasa a los mercados internacionales?

Comoquiera que sea, incluso si una empresa ha concebido brillantes estrategias competitivas y de marketing y tiene la organización y medios suficientes para implantarlas, es poco probable

que sean muy eficaces a menos que todos los empleados de la empresa sigan el mismo plan. Este hecho subraya la importancia de trazar y poner por escrito planes formales de marketing para documentar todas las decisiones hechas al formular la estrategia pretendida para un bien o servicio, de modo que se transmitan claramente a todos los responsables de la ejecución y para determinar tajantemente quién es responsable de qué y cuándo. Además, como veremos en el capítulo siguiente, los planes formales también establecen plazos y objetivos que son las referencias para que los directores evalúen y controlen las estrategias de marketing de la empresa. Así, es importante la buena planeación.

Dada la importancia de los planes formales como herramientas de implantación y control, volveremos en la última parte del capítulo al marco de planeación que presentamos brevemente en el capítulo 1. Vamos a examinar detenidamente el contenido de los buenos planes de marketing y revisaremos también las decisiones estratégicas que se toman al preparar ese contenido. La finalidad de estas decisiones de planeación es poner cimientos bien pensados para implementar una estrategia de marketing eficaz. La buena planeación es importante; la buena ejecución es crucial.

Establecimiento de relaciones administrativas apropiadas para implementar diversas estrategias competitivas

En el capítulo 10 señalamos que las empresas, sean microempresas independientes o unidades de una corporación mayor, compiten de varias maneras dependiendo del ritmo de desarrollo de nuevos productos y mercados que quieren caracterizar (es decir, buscadores, analizadores o defensores) y si quieren obtener una ventaja diferenciándose mediante una calidad superior de su servicio o producto o como productores baratos. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990 muchas unidades de negocios de Hewlett-Packard se podrían caracterizar como analizadoras diferenciadas. Defendían participaciones bien establecidas en el mercado ofreciendo productos de calidad y al mismo tiempo invertían en el desarrollo de avances técnicos para mejorar productos y extender sus líneas.

Las estrategias competitivas escogidas influyen en las estrategias de marketing que se persiguen con las ofertas de los productos en las unidades de negocios, por lo menos en el corto plazo. Por ejemplo, las estrategias diferenciadas analizadoras que seguían las unidades de negocios de HP exigían la voluntad de canibalizar los productos actuales para garantizarse un futuro. Por consiguiente, se redujeron los presupuestos de publicidad y promoción de muchos productos antiguos cuando se introdujeron modelos de tecnología más avanzada.

Como con las estrategias competitivas se pretende satisfacer a los clientes y adquirir una ventaja competitiva de diversas maneras, se requieren distintas estructuras, normas y recursos en las organizaciones para poner en marcha esas estrategias. Para empezar, las relaciones administrativas entre la unidad y la sede influyen en la capacidad de los gerentes de las unidades de negocios (incluyendo su personal de marketing) de implantar con tino las estrategias concretas competitivas y de marketing. En esta sección examinamos tres aspectos de la relación entre la matriz y las unidades estratégicas de negocios que repercuten en el éxito de las unidades al establecer una estrategia competitiva:

1. El grado de autonomía concedido al gerente de cada unidad.
2. El grado al que la unidad de negocios comparte programas e instalaciones con otras unidades.
3. La manera en que la corporación evalúa y remunera el desempeño de los gerentes de sus unidades estratégicas de negocios.

Ilustración 18.1

FACTORES ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA BUENA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS		
Factor administrativo	**Buscador**	**Defensor diferenciado**	**Defensor de costo bajo**
Autonomía de la unidad estratégica de negocios	Mucha	Mediana	Poca
Programas compartidos y sinergia	Poca sinergia; pocos programas compartidos	Poca sinergia en aspectos cruciales para la diferenciación; programas compartidos en otras partes	Mucha sinergia y muchos programas compartidos
Sistemas de evaluación y remuneración	Grandes incentivos basados en las utilidades o el rendimiento sobre la inversión	Grandes incentivos basados en las utilidades o el rendimiento sobre la inversión	Incentivos basados en el rendimiento sobre la inversión

En la ilustración 18.1 se resume la relación que guardan estas variables con una buena implantación de las estrategias de negocios. No incluimos las estrategias del tipo analizador porque incorporan elementos de las estrategias del buscador y el defensor. Las disposiciones administrativas convenientes para implantar una estrategia analizadora se encuentran entre las que se prestan mejor para los otros dos tipos. Para simplificar la exposición siguiente, nos concentramos exclusivamente en los extremos: las estrategias de buscador, defensor diferenciado y defensor de bajo costo.

Autonomía de unidades de negocios

Las unidades de negocios que siguen una estrategia de buscador tienen un mejor desempeño en los aspectos fundamentales de éxito del producto nuevo y mayor volumen y participación en el mercado cuando la toma de decisiones en la organización está descentralizada y los gerentes de las unidades estratégicas de negocios tienen una autonomía sustancial para tomar sus propias decisiones. Hay varias razones para esto. En primer lugar, con la descentralización de la toma de decisiones, los gerentes que están más cerca del mercado toman más decisiones importantes por su cuenta. Igualmente, gracias a la mayor autonomía los gerentes de las unidades estratégicas de negocios son más flexibles y adaptables. Quedan libres de las restricciones de procedimientos homogéneos impuestos desde arriba, pueden decidir con menos consultas y participantes y se reparte el poder. Con todo esto se reacciona al ambiente con mayor rapidez e innovación.

Sin embargo, a la generalización anterior debe ponérsele una nota de cautela. Mucha autonomía e independencia generan problemas de coordinación entre las unidades de negocios. Esto puede tener un efecto negativo sobre el rendimiento del mercado en situaciones en que las unidades de negocios de una empresa están delimitadas con mucha estrechura y se centran en una sola categoría de productos o tecnología, pero los clientes de la empresa quieren comprar sistemas integrados que incorporan productos o servicios de varias unidades. Ése fue el problema que tuvo HP cuando la difusión de internet llevó a sus clientes a asignarle mayor importancia a la integración de sistemas. Una solución posible de este problema de coordinación es redefinir las unidades estratégicas de negocios para que se centren en segmentos de clientes o aplicaciones, más que en estrechas categorías de productos, como dijimos en el capítulo 2. Una alternativa es reducir la autonomía de las unidades estratégicas de negocios disponiendo otro nivel de gerencia (como hizo HP cuando nombró directores ejecutivos regionales), que se haga responsable de coordinar los esfuerzos de unidades relacionadas. El peligro de este método es que se pierde la flexibilidad y creatividad de las unidades.

Por otro lado, las unidades estratégicas de negocios que siguen estrategias defensoras de bajo costo consiguen mejores rendimientos sobre la inversión y flujos de efectivo, porque dan a los

gerentes menos autonomía. Para que una estrategia de costos bajos prospere, los gerentes deben buscar incansablemente ahorros de costos y mejoras en la productividad. Estas eficiencias se obtienen más fácilmente si el control y la toma de decisiones están más centralizados.

Es más difícil pronosticar la relación entre autonomía y rendimiento sobre la inversión en el caso de la estrategia defensora basada en la diferenciación. Por un lado, estas empresas defienden sus posiciones en mercados establecidos y su principal objetivo es cosechar rendimientos sobre la inversión, más que aumentos de volumen. Así, el incremento en la eficiencia y los controles más firmes que son el resultado de perder autonomía tienen que desembocar en un mejor desempeño. Por otro lado, estas empresas sólo mantienen la rentabilidad si no dejan de diferenciarse mediante productos y servicios de calidad superior. Cuando los clientes quieren cambios y surgen nuevas amenazas competitivas, la mayor flexibilidad y el enfoque en el mercado que vienen con la autonomía, permiten a estas empresas sostener al paso del tiempo sus posiciones diferenciadas y mejores rendimientos sobre la inversión. De estos argumentos se sigue que las relaciones entre autonomía y desempeño, en el caso de la estrategia defensora basada en la diferenciación (y quizá también los analistas diferenciados), puede determinarse con el grado de estabilidad del contexto y la proporción de estrategias de marketing enérgicas o activas que apliquen. Las unidades que operan en contextos inestables y con programas de marketing vigorosos (por ejemplo, con estrategias de uso extendido y expansión de mercados) tienen más probabilidades de desempeñarse mejor si son más autónomas.

Programas e instalaciones compartidos

Las empresas tienen que lograr un equilibrio cuando diseñan unidades estratégicas de negocios. Una de tales unidades debe ser bastante grande para tener los recursos indispensables y para operar a una escala eficiente, pero no debe serlo tanto que su alcance en el mercado resulte excesivo o que se vuelva inflexible y, por ende, no sepa reaccionar a sus propias oportunidades de negocios. Algunas empresas tratan de evitar este intercambio entre eficiencia y capacidad de adaptarse, y para ello diseñan unidades pequeñas y enfocadas (como hizo HP), pero entonces hacen que dos o más unidades compartan programas o facilidades, como plantas de manufactura, programas de investigación y desarrollo o un solo equipo de ventas.

Compartir recursos plantea un problema especial en las unidades de negocios que siguen una estrategia de buscador.[2] Por ejemplo, supongamos que una empresa quiere introducir un producto nuevo pero comparte una planta de manufactura y equipo de ventas con otras unidades estratégicas de negocios. La empresa puede tener que negociar un calendario de producción para el producto nuevo y quizá no logre fabricar cantidades suficientes con toda la rapidez que necesitaría, si las otras unidades de la planta tratan de mantener un volumen satisfactorio de sus propios productos. También puede ser difícil instruir a los vendedores sobre las características del nuevo producto o incitarlos para que reduzcan el tiempo que dedican a los productos establecidos, para que impulsen el artículo nuevo. Por ejemplo, cuando Frito-Lay introdujo las galletas Grandma dependía de que sus vendedores de campo de bocadillos salados consiguieran espacio en los estantes para la nueva línea. Pero como esos vendedores ganaban una comisión basada en los ingresos totales por ventas, no querían gastar en las nuevas galletas el tiempo que dedicaban a las líneas de bocadillos salados más rentables. La falta de apoyo de ventas contribuyó a que Grandma no pudiera captar una participación sostenible en el mercado de galletas empacadas.

Una excepción a esta generalización puede ser cuando se comparten ventas y programas de distribución en unidades estratégicas de negocios de artículos de consumo empacados. En estos casos, el nuevo producto de un buscador puede encontrar más fácilmente apoyo de las tiendas y espacio en los anaqueles si lo representan vendedores que también comercializan marcas establecidas en las mismas tiendas. Igualmente, como descubrió hace poco HP, compartir o por lo menos coordinar las funciones de ventas, distribución y servicio a clientes puede ser una idea para las unidades que producen bienes o servicios complementarios que los clientes quieren comprar como sistemas integrados, más que como ofertas independientes. Sin embargo, en general la independencia de las funciones refuerza el desempeño de las empresas con estrategias de buscador.

Por el otro lado, las eficiencias que se ganan por compartir programas e instalaciones impulsan los rendimientos sobre la inversión de las unidades estratégicas de negocios que siguen una estrategia de defensor de bajo costo. Asimismo, la inflexibilidad que es característica de compartir recursos no es un problema grave en estas empresas porque sus mercados y tecnologías en general son maduros y relativamente estables. Así, Heinz, el líder de costos en varias categorías de alimentos, tiene un único equipo de ventas que representa en los supermercados un amplio surtido de productos de diversas unidades de negocios.

El efecto de los programas compartidos en el desempeño que tiene la estrategia defensora basada en la diferenciación es más difícil de pronosticar porque deben modificar sus productos y programas de marketing en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, para mantener su ventaja competitiva al paso del tiempo. Así, la mayor independencia funcional en aspectos que atañen directamente a la ventaja diferencial de las unidades estratégicas de negocios (como investigación y desarrollo, ventas y marketing) guarda, a la larga, una relación positiva con los rendimientos sobre la inversión en esas empresas. Sin embargo, compartir más instalaciones y programas en funciones menos cruciales, como manufactura o distribución, también mejora la eficiencia y los rendimientos en el corto plazo.

Sistemas de evaluación y remuneración

Cada vez más empresas estadounidenses adoptan alguna forma de plan de pago por desempeño. Algunas lo hacen con quienes cumplen metas específicas (como bonos a los vendedores que rebasan sus cuotas); otras, sobre la base del desempeño de su unidad estratégica de negocios de la compañía en conjunto (por ejemplo, opciones de acciones). En cualquier caso, los gerentes de las unidades estratégicas de negocios reciben bonos y otros incentivos económicos vinculados a uno o más aspectos del desempeño de su unidad, como estímulo para que alcancen sus objetivos. La dificultad está en saber qué aspectos del desempeño hay que remunerar.

Para las empresas con estrategia defensora en mercados maduros, particularmente las que compiten como defensores de costo bajo, la eficiencia operativa y la rentabilidad son los objetivos más importantes, por los motivos que expusimos en el capítulo 10. Por ello, parece sensato vincular una gran proporción del pago de incentivos de los gerentes a las utilidades en el corto plazo. Esto se consigue mediante bonos basados en las utilidades del año anterior, el valor económico agregado o bien opciones ligadas a los incrementos en el precio de las acciones de la compañía.

En cuanto a las empresas de estrategia buscadora, basar una proporción demasiado grande de la remuneración de los gerentes sobre la rentabilidad actual puede traer problemas. Estas remuneraciones incitan a los gerentes a evitar acciones innovadoras pero arriesgadas o inversiones que no vayan a rendir en varios años.[3] Incluso cuando la introducción de productos nuevos es un éxito, a veces en ese inicio del ciclo de vida los costos aumentan notablemente y las utilidades se consumen. Para cuando el nuevo producto empieza a contribuir a las utilidades de la unidad, es posible que el gerente que se merece el crédito haya sido transferido a otro negocio. Por ende, los sistemas de evaluación y remuneración que destacan los objetivos de incrementar el volumen de ventas o la participación en el mercado o el porcentaje del volumen generado por los nuevos productos son más apropiados para las empresas que persiguen una estrategia tipo buscador.

Diseño de las estructuras organizacionales y procesos apropiados para implementar diversas estrategias

Las estrategias proponen diversos métodos de adquirir una ventaja competitiva. Así, una función puede ser esencial para el éxito en una estrategia pero menos crucial en otra. Por ejemplo, la capacidad de IyD de los productos nuevos es fundamental para que salga adelante una empresa con estrategia tipo buscadora, pero no tanto para una del tipo defensora de bajo costo.

Es más probable que se implemente bien una estrategia si la empresa tiene las **capacidades funcionales** que pide tal estrategia y las apoya con **recursos** sustanciales, en comparación con la competencia; si está organizada de manera conveniente para su ambiente técnico, competitivo y de mercado, y ha establecido los **mecanismos** apropiados para coordinar las actividades y resolver los conflictos entre los departamentos. En la ilustración 18.2 se resume la relación entre estas variables de la estructura y los procesos de una organización y el desempeño de diversas estrategias de negocios.

Capacidades funcionales y distribución de recursos

Las capacidades de marketing, ventas, investigación y desarrollo de productos e ingeniería son cruciales para el éxito de las empresas con estrategia buscadora porque esas funciones cumplen un papel esencial en el desarrollo de nuevos productos y mercados y deben ser respaldadas con presupuestos fijados en una proporción de las ventas mayor que la competencia. Como los gerentes de marketing, ventas e investigación y desarrollo están más cerca de los cambios que ocurren en el mercado, la competencia y la tecnología del entorno de la empresa, debe dárseles mucha autoridad al tomar decisiones estratégicas. Con esto se argumenta que los sistemas de planeación estratégica ascendentes se prestan bien para las empresas de estrategia buscadora que operan en contextos inestables. Aquí alienta el éxito la medida en que el interés por los clientes es parte de la cultura corporativa de la unidad.



Por otro lado, en las empresas con estrategias defensoras de costo bajo, las funciones más relacionadas con la eficiencia operativa, como administración y control financiero, producción, investigación y desarrollo de procesos y distribución o logística, cumplen los papeles más importantes para que la unidad de negocios alcance sus objetivos del rendimiento sobre la inversión. Como la estrategia defensora basada en la diferenciación tiene que obtener rendimientos elevados sobre sus productos establecidos, las funciones relacionadas con la eficiencia también son cruciales para su éxito. Del mismo modo, como estas unidades tratan también de mejorar la eficiencia, invierten en investigación y desarrollo de procesos o en capital y aprovechan su capacidad. Pero como también deben mantener su ventaja diferencial al paso del tiempo, los departamentos relacionados con el origen de la ventaja (ventas e investigación y desarrollo de productos en las unidades de negocios con una ventaja técnica en sus productos o ventas, marketing y distribución en las unidades de negocios con una ventaja de servicio a clientes) también son cruciales para que estas unidades medren. Por ejemplo, y como vimos, Amazon.com, con la intención de defender su posición en el mercado, afianzar la lealtad de su cartera de clientes en crecimiento y generar mayores ingresos por compras repetidas, ha invertido cientos de millones de dólares en construir sus propios centros de distribución y mejorar la velocidad y confiabilidad del despacho de pedidos.[4]

Nuevas consideraciones sobre las organizaciones de servicios

Dado que las organizaciones de servicio aplican las mismas estrategias competitivas empresariales que los buenos productores, deben satisfacer los mismos requisitos funcionales y de recursos para implantarlas bien. Sin embargo, las organizaciones de servicio —y los fabricantes que ofrecen un amplio servicio a clientes como parte de su oferta de productos— necesitan otras capacidades funcionales en virtud de los problemas peculiares que plantea ofrecer un servicio de calidad.

Lo anterior es verdadero respecto a los servicios en los que hay trato con los clientes. Como la venta, producción y entrega de esos servicios se dan casi simultáneamente, es fundamental la coordinación estrecha entre operaciones, ventas y marketing. Asimismo, como muchos empleados participan en la producción y prestación del servicio (como los centenares de cocineros que preparan las Big Mac en los locales de McDonald's de todo el mundo), es necesario planear y uniformar la producción para reducir las variaciones de la calidad de una transacción

Ilustración 18.2

FACTORES ORGANIZACIONALES E INTERFUNCIONALES RELACIONADOS CON EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

	Tipo de estrategia de negocios		
Factor organizacional	**Buscadora**	**Defensora diferenciada**	**Defensora de costos bajos**
Capacidades funcionales de la unidad estratégica de negocios	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales de volumen e incremento de la participación si sus fuerzas funcionales incluyen marketing, ventas, investigación y desarrollo de productos e ingeniería.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión si sus fuerzas funcionales son ventas, administración y control financiero y si estas funciones se relacionan con su ventaja diferencial (por ejemplo, marketing, investigación y desarrollo).	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión y el flujo de efectivo si sus fuerzas funcionales son ingeniería de procesos, producción, distribución y administración y control financiero.
Asignación de recursos entre funciones	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales de volumen e incremento de la participación si el porcentaje del gasto de ventas en marketing, ventas e investigación y desarrollo es grande y si los activos brutos fijos por empleado y el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad son bajos en comparación con la competencia.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión si el porcentaje del gasto de ventas en el equipo de ventas, activos brutos fijos por empleado, porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y porcentaje de ventas dedicado a otras funciones de la ventaja diferencial de las unidades estratégicas de negocios son considerables en comparación con la competencia.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión y el flujo de efectivo si se gasta poco en marketing, ventas e investigación y desarrollo de productos, pero los gastos de investigación y desarrollo de productos, activos fijos por empleado y porcentaje de aprovechamiento de la capacidad son altos en comparación con la competencia.
Participación e influencia en la toma de decisiones	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales de volumen e incremento de la participación si los gerentes de marketing, ventas, investigación y desarrollo de productos e ingeniería tienen una influencia sustancial en las decisiones sobre el negocio y las estrategias de marketing de la unidad.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión si los gerentes de finanzas, contralores y gerentes de funciones relacionadas con la ventaja diferencial de la unidad tienen una influencia sustancial en las decisiones sobre el negocio y las estrategias de marketing.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión y el flujo de efectivo si los gerentes de control, finanzas y producción tienen una influencia sustancial en las decisiones sobre el negocio y las estrategias de marketing.
Estructura organizativa de la unidad estratégica de negocios	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales de volumen e incremento de la participación si la estructura está poco formalizada y centralizada, pero muy especializada.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión si es moderadamente formalizada, centralizada y especializada.	La unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión y el flujo de efectivo si la estructura está muy formalizada y centralizada, pero poco especializada.
Coordinación de funciones y solución de conflictos	La unidad estratégica de negocios tendrá muchos conflictos entre funciones; la unidad de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales de volumen e incremento de la participación si se establecen mecanismos de solución participativa (por ejemplo, equipos de productos).	La unidad estratégica de negocios tendrá conflictos moderados; la unidad estratégica de negocios se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión si las soluciones son participativas en los temas relacionados con la ventaja diferencial, pero son jerárquicas en otros (como gerentes de productos, equipos de mejora de productos, etcétera).	La unidad estratégica de negocios tendrá pocos conflictos entre funciones; la unidad se desempeñará mejor en los aspectos esenciales del rendimiento sobre la inversión y el flujo de efectivo si los mecanismos de solución de conflictos son jerárquicos (por ejemplo, organización funcional).

Fuente: Adaptado de Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Ruekert, “Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies”, *Journal of Marketing*, julio de 1987. Tomado con autorización de la Asociación Estadounidense de Marketing.

NOTA CLAVE

La administración de personal (particularmente en actividades de selección, capacitación, motivación y evaluación de los empleados) es un agregado importante a las actividades de producción y marketing en las organizaciones de servicio que tienen mucho contacto con los clientes.

a la siguiente. Del mismo modo, hacen falta normas y procedimientos detallados para relacionarse con los clientes y reducir las diferencias de trato de parte de los empleados. Todo esto significa que la administración de personal (particularmente en actividades de selección, capacitación, motivación y evaluación de los empleados) es un agregado importante a las actividades de producción y marketing en las organizaciones de servicio que tienen mucho contacto con los clientes.

Las capacidades del departamento de recursos humanos son más importantes en las empresas de servicio que aplican estrategias buscadoras (y quizá también defensoras y analizadoras que diferencian su oferta con un buen servicio) que en las que se concentran en la eficiencia y los costos bajos. En las organizaciones de servicio con estrategia buscadora, los empleados representan un papel esencial porque detectan posibilidades de nuevas ofertas de servicio y las presentan a los clientes potenciales. Por consiguiente, la buena implementación de esta estrategia exige a los empleados una gran capacidad de comunicación y trato personal, así como darles constantemente capacitación y retroalimentación sobre su desempeño. Por ejemplo, los bancos que persiguen una estrategia buscadora tienen más sucursales y hacen más estudios de mercado, publicidad y nuevos servicios que las empresas que se adhieren a otras estrategias; además, dedican más esfuerzos a buscar empleados y a darles capacitación y apoyo cuando los contratan.[5]

Estructuras de las organizaciones

Tres variables estructurales: formalización, centralización y especialización, son importantes para el desempeño de una unidad estratégica de negocios y de su departamento de marketing en el contexto de una estrategia competitiva específica. La **formalización** es el grado en que reglas formales, normas y procedimientos uniformados rigen las decisiones y las relaciones de trabajo. La **centralización** se refiere al lugar que ocupan en la jerarquía de la organización el control y la autoridad de decidir. En una unidad estratégica de negocios o departamento de marketing muy centralizado, nada más los pocos gerentes de nivel superior tienen autoridad para tomar decisiones. En unidades descentralizadas, los gerentes de nivel intermedio y bajo tienen más autonomía y participan en más decisiones. Por último, la **especialización** se refiere a la división de tareas y actividades entre los puestos de la unidad. Por ejemplo, un departamento de marketing muy especializado tiene muchos profesionales enfocados en áreas específicas, como investigadores de marketing, gerentes de publicidad y gerentes de promoción de ventas que desempeñan un número delimitado de actividades, en general como asesores de los gerentes de producción.

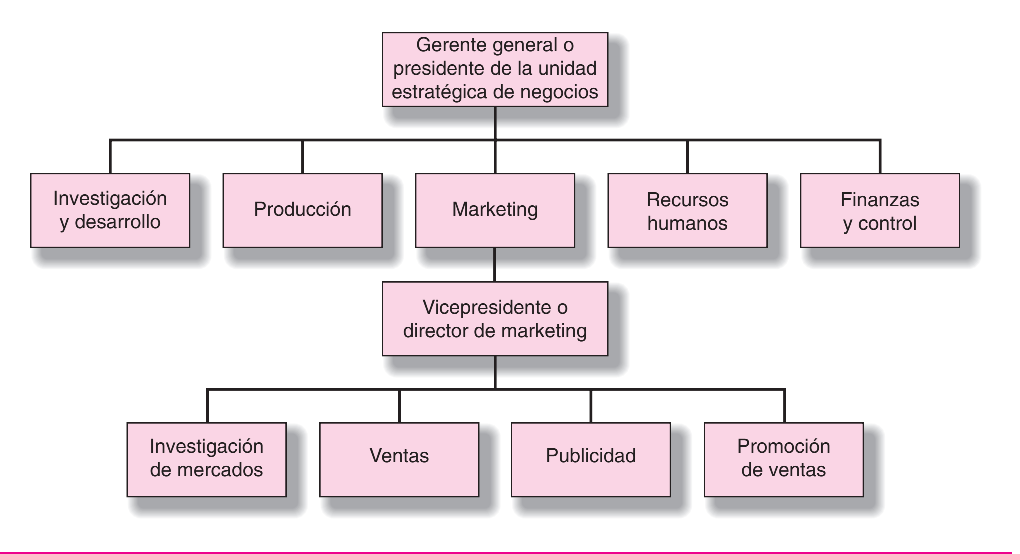
No es habitual que las unidades de negocios y departamentos de marketing muy estructurados sean innovadores o se adapten rápidamente a los cambios de circunstancias en el ambiente. La capacidad de adaptarse e innovar se fomenta si (1) se descentraliza la autoridad para decidir, (2) el buen sentido de los gerentes y mecanismos informales de coordinación sustituyen reglas y normas rígidas, (3) hay más especialistas. Así, las empresas con una estrategia buscadora, y sus departamentos de marketing, se desempeñan mejor si son descentralizadas, están poco formalizadas y son muy especializadas.

La estrategia defensiva, basada en la diferenciación se desenvuelve mejor cuando en la estructura de su organización son moderadas la formalización, centralización y especialización. En cambio, los departamentos que más se relacionan con la fuente de ventaja competitiva de tales empresas (los departamentos de ventas, marketing o investigación y desarrollo) deben ser menos estructurados que los que se ocupan de la eficiencia de las operaciones (producción y logística).

En los diseños de organización se diferencian las variables estructurales (formalización, centralización y especialización) y los mecanismos para resolver conflictos entre funciones. Tales diseños son: (1) funcionales, (2) administración de productos, (3) administración de mercados, y (4) varios diseños matriciales para las organizaciones.

Ilustración 18.3

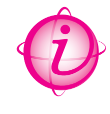
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS Y SU DEPARTAMENTO DE MARKETING



Organizaciones funcionales La forma funcional de la organización es el diseño más simple y burocrático. En el nivel de las unidades de negocios, los gerentes de cada departamento funcional, como producción o marketing, rinden cuentas al gerente general. En el departamento de marketing, los gerentes de las áreas específicas, como ventas, publicidad o investigación de mercados, rinden cuentas al vicepresidente o director de marketing, como se indica en la ilustración 18.3. En cada nivel, el gerente general coordina las actividades de todas las funciones que le rinden cuentas y muchas veces se apoya completamente en reglas fijas y procedimientos operativos. Ésta es la organización más formalizada y se basa en mecanismos jerárquicos para resolver conflictos entre funciones. Asimismo, como los gerentes generales realizan sus actividades de coordinación de todas las unidades de negocios para los productos o mercados, hay poca especialización por producto o tipo de consumidor.

Estas características hacen que la forma funcional sea simple y eficiente, y que sea ideal para las compañías que operan en sectores estables que crecen lentamente y tienen un entorno previsible. Así, la forma es apropiada para unidades de negocios con estrategias defensoras de bajo costo que tratan de maximizar su eficiencia y rentabilidad en sectores maduros o a la baja. Por ejemplo, Ingersoll-Rand, fabricante de bajo costo de compresores de aire y herramientas neumáticas de baja tecnología, como remachadoras, tiene una estructura por funciones.

La simplicidad de la organización funcional también hace que sea la forma más común de las empresas nuevas, incluso en muchas compañías virtuales. Aunque la forma funcional es muy jerárquica, estas empresas pueden ser ágiles e innovadoras si (1) son tan pequeñas que el emprendedor puede supervisar y coordinar personalmente las funciones, (2) se concentran en un solo producto o línea de producto dirigida a un segmento de clientes, y (3) la visión del emprendedor es una fuente conveniente de innovación para diferenciar a toda la empresa. En cambio, cuando una empresa crece, sus ofertas de productos se amplían y sus mercados se fragmentan, es prudente adoptar una forma organizacional más descentralizada y especializada. Por desgracia, a algunos emprendedores les cuesta trabajo delegar en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones.

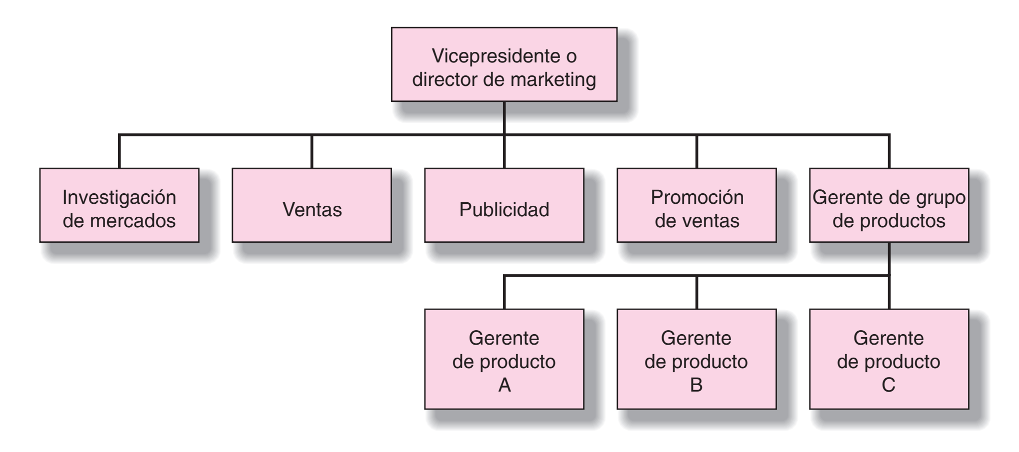


NOTA CLAVE

La simplicidad de la organización funcional también hace que sea la forma más común de las empresas nuevas, incluso en muchas compañías virtuales.

Ilustración 18.4

DEPARTAMENTO DE MARKETING CON ORGANIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS



Organizaciones de administración de productos Cuando una compañía o unidad estratégica de negocios tiene muchos productos o mercados, la forma funcional simple de organizarse es inadecuada. Es difícil para un solo gerente estar al tanto de todas las actividades de los productos o mercados, así como coordinarlas con eficiencia. Un medio común de enfrentar el problema es adoptar una estructura de organización de administración de productos. Como se observa en la ilustración 18.4, en esta forma se agrega una línea de gerentes en el departamento de marketing, llamados gerentes de producto, marca o marketing, que tienen la responsabilidad de planear y dirigir los programas de marketing y de coordinar las actividades de otros departamentos dedicados a un producto o línea en particular.

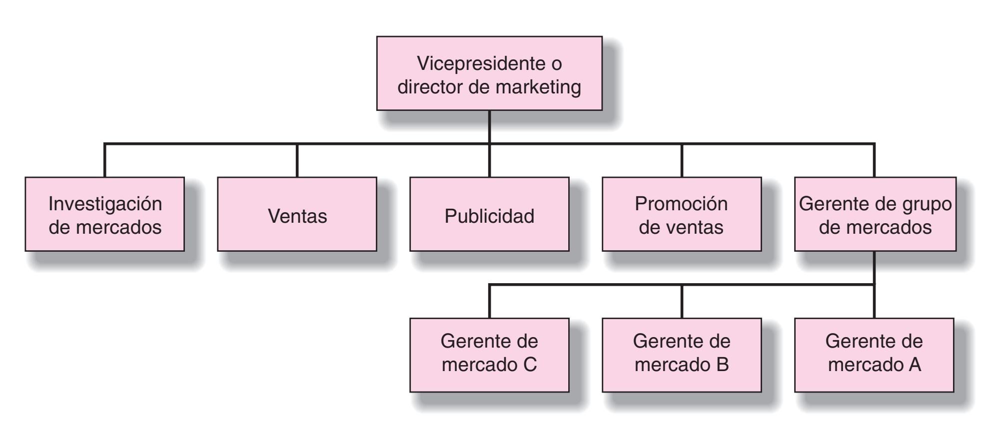
En una estructura de administración de productos se descentraliza la toma de decisiones, al tiempo que aumenta la especialización por productos en la unidad estratégica de negocios. Si los gerentes de producto tienen también mucha autonomía para trazar sus propios planes y programas de marketing, esta estructura también reduce la formalización en la empresa. Por último, aunque los gerentes de producto son responsables de garantizar la cooperación de otras funciones dentro y fuera del departamento de marketing, no tienen autoridad formal sobre otras áreas. Deben recurrir a la persuasión y los acuerdos (en otras palabras, a métodos más participativos) para superar los conflictos y objeciones cuando coordinan las actividades de las funciones. Por estos factores, la administración de productos es menos burocrática que la estructura por funciones. Entonces, resulta más apropiada para empresas que siguen estrategias analizadoras y defensoras diferenciadas, particularmente cuando operan en sectores de mercados complicados e inestables y entornos competitivos. Así, muchas compañías grandes de artículos empacados con varias marcas que compiten en diversos segmentos (como Nestlé, Unilever y Procter & Gamble) incorporan una estructura de administración de productos.

Cuando las empresas grandes dirigen varias marcas a diferentes segmentos del mercado, una organización de administración de productos tiene uno o más gerentes de marketing por "grupo" o "categoría" en el nivel inmediatamente superior a los gerentes de producto. Los gerentes de grupo asignan los recursos a las marcas. Este nivel de administración también da una oportunidad de participación a los gerentes más experimentados en manejo de marcas, particularmente a los que se ocupan de coordinar precios y otras actividades de marketing.[6]

Las organizaciones de administración de productos tienen varias ventajas: capacidad de identificar y reaccionar más rápidamente a las amenazas y oportunidades que se presentan a los productos o mercados, mejor coordinación de las actividades funcionales de productos y mercados y entre ellos, y mayor atención a los productos o mercados pequeños que en una

Ilustración 18.5

DEPARTAMENTO DE MARKETING CON ORGANIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS



organización funcional se descuidan. Por consiguiente, aproximadamente 85% de todos los fabricantes de bienes de consumo tienen alguna forma de organización por administración de productos.



A pesar de sus ventajas, una organización de administración de productos tiene sus inconvenientes. El principal es la dificultad de conseguir la cooperación para trazar y echar a andar programas eficaces para un producto, dado que el gerente de producto tiene poca autoridad directa. Además, el medio en que trabajan los gerentes de producto cambia mucho y cada vez se les plantea más el hecho de que los clientes pueden comparar rápidamente productos y precios en internet (y hasta sugerir sus propios precios); que los clientes se preocupan más por los precios y son menos leales a la marca; que la competencia se torna mundial; que las tecnologías cambian rápidamente y proveen medios nuevos de mejorar la eficiencia de la producción y la distribución pero también acortan el ciclo de vida de los productos, y que el poder de las grandes tiendas y distribuidores ha aumentado en parte por su capacidad de reunir y controlar información sobre el mercado. Estas tendencias del entorno han producido un incremento en las ventas de marcas propias y negociaciones más enérgicas de parte de los distribuidores.[7] Como resultado de estas tendencias y de la debilidad natural de la organización de los gerentes de producto, muchas compañías han emprendido dos modificaciones importantes: la administración de mercados y la organización matricial, como veremos enseguida.

Organizaciones de administración de mercados En algunos sectores, una unidad estratégica de negocios puede comercializar un único producto en muchos mercados donde los clientes tienen requisitos y gustos muy diferentes. Por ejemplo, Pepsi-Cola se vende en restaurantes, locales de comida rápida y supermercados. El jarabe con que se hace la Pepsi se vende directamente a entidades como Kentucky Fried Chicken y Taco Bell. Pero para vender Pepsi a las personas para consumo doméstico se requieren embotelladoras con una licencia de franquicia, las cuales procesan, empacan y distribuyen el producto a diversas tiendas. Los intermediarios y las actividades de marketing de vender a los dos mercados son tan diferentes que es conveniente tener un gerente que se ocupe de cada una. Esta compañía o unidad estratégica de negocios se organizaría de modo parecido a la ilustración 18.5. Algunas de estas unidades han adoptado una combinación de estructuras organizativas de administración de productos y de mercados regionales. Un gerente de producto tiene la responsabilidad general de planear e implantar un programa nacional de marketing para el producto, pero varios gerentes de mercado reciben también alguna autoridad y un presupuesto independiente para trabajar con sus vendedores y establecer programas de promoción dirigidos a un segmento particular de usuarios o un

Ilustración 18.6 Utilizar equipos para lograr que el trabajo se realice

Pillsbury, que acaba de fusionarse con General Mills, sustituyó su departamento tradicional de marketing por equipos multidisciplinarios centrados en grupos de productos (como bocadillos de pizza). En cada grupo participan gerentes de marketing, ventas y producción. Lever Brothers se reestructuró de manera parecida. Reorganizó sus departamentos de marketing y ventas en una serie de grupos comerciales y estableció un equipo independiente de cartera de clientes responsable de las relaciones con los clientes en todas las marcas de las unidades estratégicas de negocios.

Fuente: "Death of the Brand Manager", *The Economist*, 9 de abril de 1994, p. 67.

mercado geográfico. Esta descentralización se ha hecho popular entre las compañías de bienes de consumo que se esfuerzan por aumentar la segmentación geográfica y lidiar con el creciente poder de las cadenas regionales de tiendas.

Organizaciones matriciales Para una empresa que enfrenta un ambiente extremadamente complicado e inseguro es conveniente una organización matricial. La forma matricial es la menos burocrática o centralizada y la más especializada. Reúne a dos o más especialistas de ramas diferentes en una estructura de coordinación participativa. Un ejemplo es el equipo de productos, que consta de representantes de varias funciones que se unen para cada producto o línea de productos. Como grupo, el equipo debe ponerse de acuerdo sobre un plan comercial para el producto y conseguir los recursos y la cooperación de cada función. Esta toma de decisiones participativa puede ser muy ineficiente; requiere mucho tiempo y esfuerzo para que el equipo llegue a decisiones que sean aceptables para todos y para que consigan la aprobación de todas las funciones afectadas. Pero cuando finalmente toman las decisiones, es más probable que reflejen los conocimientos de especialistas de las funciones, sean innovadoras y se ejecuten bien. Así, la organización matricial se presta mejor para las empresas con estrategia buscadora y la administración de proyectos de desarrollo de nuevos productos en las empresas que siguen estrategias analizadora o defensora diferenciada. En la ilustración 18.6 se dan ejemplos.

Otra forma de estructura matricial consiste en la creación de otra unidad organizacional o puesto gerencial para coordinar las acciones de otras unidades de la empresa. Por ejemplo, casi todas las escuelas de negocios tienen un director del programa de la maestría en administración de empresas, el cual se encarga de coordinar los cursos que ofrecen los departamentos con la esperanza de organizar un programa integrado y coherente. Del mismo modo, Hewlett-Packard creó su Grupo de Soluciones para Servicios Electrónicos, una unidad de coordinación cuyo ámbito se extiende a todas las otras unidades y divisiones de la compañía y que tiene la encomienda de fomentar el trabajo de las unidades unas con otras y con socios foráneos para producir nuevos bienes y servicios para la red.

Tendencias recientes del diseño de organizaciones

Hemos insistido en el libro en que la dinámica del mercado obliga a las empresas a reaccionar más rápidamente a las oportunidades y amenazas, si quieren sobrevivir y prosperar. Esto ha acicateado la búsqueda de estructuras organizacionales que sean flexibles, sensibles, capaces de aprender y enfocadas en el mercado.[8] Apenas empezamos a atisbar las estructuras organizacionales del futuro, pero ciertos aspectos parecen claros. Vamos a explicar aquí los más importantes.

Las organizaciones van a insistir más en el **manejo de los procesos de negocios**, en lugar de hacerlo en las funciones.[9] Toda empresa tiene alrededor de seis procesos básicos o centrales;

como, por ejemplo, desarrollo de productos nuevos y gestión de la cadena de abasto. La primera función la desempeñarían las personas de marketing, investigación y desarrollo y finanzas. La segunda estaría a cargo de los empleados de compras, manufactura, entrega de pedidos y facturación.

El manejo de procesos vuelve horizontal la organización: llana y austera, a diferencia del modelo vertical o jerárquico. Así, los puestos ejecutivos ya no se definen como el manejo de un grupo de personas en una función, sino que ahora los ejecutivos dirigen un proceso en el que se subraya la importancia de la satisfacción de los clientes.[10] La administración de los procesos es muy diferente a la administración de una función porque, en primer lugar, se fija objetivos externos, como la satisfacción de los clientes, y no, por ejemplo, las puras utilidades. Segundo, se reúnen personas con diferentes habilidades para que emprendan un trabajo completo que se hace a la vez, no gradualmente. En tercer lugar, la información se transmite directamente adonde va a aprovecharse. Así, quien tiene un problema de mando, trata directamente con las personas correspondientes, en lugar de hacerlo a través del jefe inmediato.

Además, aumenta el empleo de **equipos autodirigidos**. Cualquiera que sea la versión del trabajo autodirigido, todas se basan en el concepto de *facultamiento* (*empowerment*): la teoría de que quienes realizan el trabajo deben tener los medios para hacer lo necesario para complacer al cliente. Pero esto requiere que los objetivos de rendimiento y las evaluaciones de las actividades se vinculen a la satisfacción de los clientes. A veces, los buenos equipos incrementan notablemente la productividad; por ejemplo, Boeing formó equipos facultados para reducir a la mitad los retrasos en la fabricación del avión 777.[11] Pero muchos equipos fallan porque la gerencia no se toma en serio la idea de facultarlos, se escoge mal a los integrantes o se deja a los equipos aislados, sin capacitación o apoyo.[12]



En el futuro, muchas compañías tomarán a los equipos como la base de redes de colaboración que enlacen a miles de personas gracias a diversas tecnologías nuevas. Con estas redes, las empresas forman y disuelven relaciones rápidamente y congregan, ante una oportunidad o un peligro, los recursos necesarios, quienquiera que los tenga.[13] Por ejemplo, AT&T se valió de la compañía japonesa Marubeni Trading para vincularse a Matsushita Electric Industrial Company con el fin de iniciar la fabricación de su computadora Safari Notebook, que fue diseñada por Henry Dreyfuss Associates.[14]

Pero no todas esas redes de colaboración salen adelante, en particular las que consisten en **empresas en coinversión**. En el mejor de los casos, asociarse es una tarea difícil y exigente que requiere muchas capacidades de los gerentes y una gran dosis de confianza.[15] Una grave dificultad, en especial si las compañías son de diferentes partes del mundo, es que "no pueden ser controladas mediante sistemas formales, sino que requieren una densa red de contactos de personas e infraestructuras internas que fomenten el aprendizaje".[16]

Ajustes organizacionales cuando las empresas crecen y los mercados cambian

Los gerentes piensan muchas veces que el diseño de su organización es estable y no está sujeto a cambios. Ahora bien, es peligroso pensar así en las compañías que crecen rápidamente y en mercados cambiantes. Como aumentan tanto el número de consumidores como la selección de productos, debe someterse a modificaciones la mejor manera de organizar las funciones de marketing y ventas.

Una empresa nueva puede partir de una estructura funcional simple, quizá hasta más simple que el diagrama de la ilustración 18.3. Conforme crece, se ensancha y enriquece su oferta de productos, se puede asignar a gerentes especializados por productos la coordinación de las actividades de las líneas correspondientes. Al final, la empresa puede incluso separarse en varias divisiones de productos, cada una con sus propios departamentos de ventas y marketing. O bien sus clientes se fragmentan en segmentos con necesidades y requisitos peculiares, lo que sugiere que se adopte una estructura matricial o de administración de mercados.

Sin embargo, con todas estas adaptaciones de la estructura de la organización se agregan complejidades y posibles desventajas. Por ejemplo, ¿qué pasa si a causa de la nueva estructura, varios equipos de ventas, como representantes de las diversas líneas de productos de la organización, compiten unos con otros por el contrato de un cliente? Esta competencia iría en contra de los intereses de la compañía, además de que sería confusa e inconveniente para el cliente. Lo más importante es que esta falta de coordinación haría más difícil la venta de soluciones exhaustivas que superaran los límites de los productos o divisiones de la empresa.

En esta misma situación se encontraba Hewlett-Packard en 1999. Sus divisiones, todas con su propio personal de ventas y marketing, estaban mal preparadas para cooperar unas con otras o con grupos externos para desarrollar y comercializar sistemas y servicios completos dirigidos a la nueva demanda de internet, que HP consideraba crucial para su éxito. Por consiguiente, la nueva directora ejecutiva Carly Fiorina reorganizó la compañía y creó el Grupo de Soluciones para Servicios Electrónicos, una nueva entidad organizacional cuya esfera de acción abarca todas las otras divisiones.

¿Cómo deciden los gerentes que ha llegado la hora de reestructurar la organización y qué estructura debe reemplazar a la actual? Hay cinco elementos fundamentales para tomar esas decisiones: (1) las necesidades de los clientes, (2) los requisitos de información del personal de ventas y marketing que está encargado de satisfacer esas necesidades, (3) la capacidad de una estructura de motivar y coordinar las actividades que exigen las condiciones del mercado, (4) las capacidades y recursos disponibles, y (5) los costos.

Cuando los clientes en conjunto compran un surtido poco variado de bienes o servicios para satisfacer necesidades semejantes, puede ser suficiente una estructura funcional simple. Cuando los segmentos de clientes consumen los bienes o servicios de maneras diferentes, lo probable es que funcione bien una estructura por productos o por mercados. Si cada cliente compra un surtido extenso de los bienes o servicios de la empresa, es una mala idea tener varios vendedores que atiendan a estos mismos clientes, salvo si están organizados en equipos. Si las ofertas de una compañía son sencillas y se entienden fácilmente, un solo equipo de ventas puede encargarse de toda la línea. Pero cuando los productos ofrecen complicaciones técnicas o se fabrican a la medida, cada línea requiere su organización especializada de ventas y marketing. Si la empresa no está bien establecida o tiene que educar a sus posibles clientes sobre las ventajas de su oferta innovadora, quizá requiera muchos incentivos para que sus vendedores dediquen los esfuerzos suficientes para cerrar nuevos negocios. En tales circunstancias, serían inútiles los esquemas de venta en equipo. Por último, no debe descartarse el hecho de que las estructuras más especializadas tiendan también a aumentar los costos administrativos y de personal.

Así, las empresas que crecen o las que atienden mercados que cambian rápidamente tienen que pensar (y probablemente cambiar) muchas veces sobre la estructura de sus organizaciones de marketing. Estos cambios pueden alterar las relaciones internas y con los clientes, pero como descubrió HP, no adaptarse al cambio en las condiciones del mercado puede hacer que a una empresa le sea imposible ejecutar su estrategia de marketing.



Diseño organizacional para vender en mercados mundiales[17]

La complejidad de una organización aumenta, a veces tan radicalmente, cuando se "internacionaliza" y, sobre todo, cuando se incrementa el porcentaje que representan las ventas foráneas en sus ventas totales. El tema es el de decidir qué diseño de organización es mejor para crear y aplicar estrategias mundiales sin perder la flexibilidad en los mercados individuales. Mientras evaluamos en esta sección diversas estructuras de organizaciones internacionales, recuerde dos cosas: "en primer lugar, que la innovación es la clave para el éxito. Una organización que toma sus ideas de una cultura y trata a las subsidiarias foráneas como ciegas

colonias de producción, haría mejor en subcontratar su trabajo".[18] En segundo lugar, la tecnología reduce el mundo.

Poca o ninguna organización formal Al principio de las actividades internacionales de una empresa, la estructura habitual va de la organización nacional que maneja transacciones internacionales a un departamento propio de exportación. Este último podría estar vinculado al departamento de marketing o representar una función independiente.

División internacional Para no discriminar a los clientes internacionales en favor de los nacionales, a veces se establece una división internacional para alojar todas las actividades internacionales, casi todas relacionadas con el marketing. Manufactura, ingeniería, finanzas e investigación y desarrollo conservan su forma para aprovechar los efectos de escala. Esta organización funciona mejor con pocos productos que carecen de matices culturales; por ejemplo, artículos básicos como compuestos químicos, metales y maquinaria industrial.

Muchas empresas japonesas han insistido siempre en que una manufactura barata aunada al aseguramiento de la calidad son la esencia de la estrategia de la competencia internacional. Las dos requieren un firme control centralizado y, por ende, una estructura organizacional de exportación. Sin embargo, en los últimos años las empresas japonesas se han interesado más en las estructuras mundiales por productos o regiones.[19]

Estructuras globales Hay varias estructuras globales. La más sencilla repite los departamentos funcionales básicos de una empresa. Una compañía mundial con organización funcional tendría vicepresidentes (en todo el mundo) de, por ejemplo, manufactura, marketing y finanzas que le rendirían cuentas al presidente.

Por mucho, la estructura mundial más común es la organización por productos, en la que se da a las unidades estratégicas de negocios de todo el mundo el control sobre sus líneas de productos. Las principales ventajas de esta estructura son las economías que se obtienen con la centralización de las actividades de manufactura y la capacidad de responder rápidamente a los problemas con los productos que surgen en los mercados foráneos. La función de marketing se asienta en el plano nacional o regional.

La *estructura por zonas* es otra estructura mundial frecuente, muy apropiada cuando hay grandes variaciones en los mercados en cuanto a aceptación de los productos y actividades de marketing. Las empresas se organizan por región (América del Norte, América Latina, Extremo Oriente, Medio Oriente, África) y tienen personal central que coordina las actividades de planeación y control de todo el mundo.

Algunas compañías adoptan una organización híbrida que combina las estructuras funcionales, por productos y por zonas. La matriz mundial es uno de tales intentos. Aquí, los gerentes de las unidades rinden cuentas lo mismo a grupos de zona que a grupos funcionales o bien los gerentes de zona rinden cuentas a los grupos funcionales y de negocios; de esta manera, la empresa equilibra el requisito de centralizar y la sensibilidad a las necesidades locales. Pero el esquema de doble rendición de cuentas genera conflictos y resta velocidad a los procesos administrativos en grado tal que muchas compañías, como Dow y CitiCorp, volvieron a los diseños de organización más tradicionales.[20]

Toma de decisiones y estructura organizacional La toma de decisiones en las estructuras de organización mundiales se centraliza o descentraliza. En el segundo caso, los controles son sencillos y las relaciones entre subsidiarias y oficinas centrales son principalmente de carácter financiero. La explicación es que la gerencia local está más cerca del mercado y puede responder rápidamente a los cambios. Pero las multinacionales que enfrentan una gran competencia mundial requieren más centralización, para que en las oficinas centrales se dicte la estrategia general que apliquen las subsidiarias (unidades por países) dentro de cierta libertad acordada por las partes.[21]

Planes de marketing: fundamentos para iniciar actividades de marketing

Como señalamos en el capítulo 1, la elaboración de un plan escrito es un paso fundamental para ejecutar bien un programa de marketing estratégico, porque ahí se detalla qué acciones se van a tomar, cuándo y por quién serán tomadas. Los planes por escrito son más importantes en las organizaciones grandes, porque las propuestas de un gerente de marketing deben ser revisadas y aprobadas por los directores, además porque el plan aprobado sienta una referencia para evaluar el desempeño del gerente y el funcionamiento del programa de marketing. Preparar planes de marketing formales por escrito, por breves que sean, es un ejercicio útil incluso en las empresas pequeñas, porque la disciplina que esto exige sirve para basar los objetivos, estrategia y actividades de marketing que se propongan sobre el análisis riguroso de las cuatro C y los razonamientos sólidos. El contenido y la organización de los planes de marketing varían enormemente, pero en general siguen el formato que se esboza en la ilustración 1.7 y que se reproduce en la ilustración 18.7. Para ejemplificar la información que se puede incluir en cada sección del plan de marketing, en la ilustración 18.8 se resume el contenido de un plan (disfrazado) para masa congelada de Pillsbury.

NOTA CLAVE

Un plan escrito es un paso fundamental para ejecutar bien un programa de marketing estratégico, porque ahí se detalla qué acciones se van a tomar, cuándo y quién las tomará.

Ilustración 18.7

CONTENIDO DE UN PLAN ANUAL DE MARKETING

Sección	Contenido
I. Resumen ejecutivo	Presenta un breve panorama de los problemas, objetivos, estrategia y acciones incorporados en el plan y sus resultados esperados para una rápida revisión de la gerencia.
II. Situación y tendencias	Resume la información relevante del ambiente del mercado, competencia y el macroambiente, así como sus tendencias, con la inclusión del tamaño y tasas de crecimiento para el mercado general y los segmentos clave.
III. Revisión del desempeño (sólo para un producto o servicio existente)	Examina la operación del producto en el pasado y los elementos de su programa de marketing (por ejemplo, distribución, promociones, etcétera).
IV. Problemas clave	Identifica las principales oportunidades y amenazas al producto que el plan debe resolver el año siguiente, así como los puntos fuertes y débiles relativos del producto y unidad de negocios que deben tomarse en cuenta para enfrentar esos problemas.
V. Metas	Especifica las metas que lograrán en términos de volumen de ventas, participación del mercado y utilidades.
VI. Estrategia de marketing	Resume el método estratégico general que se usará para satisfacer las metas del plan.
VII. Planes de acción	Ésta es la sección más crítica del plan anual para ayudar a asegurar una efectiva implementación y coordinación de actividades en los departamentos funcionales. Específicamente: • El mercado meta deseado. • Qué acciones específicas tomar con respecto a cada una de las cuatro P. • Quién es responsable de cada acción. • Cuándo se iniciará la acción. • Cuánto se va a presupuestar para cada acción.
VIII. Estado proyectado de pérdidas y ganancias	Presenta el esperado rendimiento económico del plan.
IX. Controles	Expone la forma de vigilar el avance del plan; puede presentar planes para contingencias a usar si la operación cae por debajo de las expectativas o cambia la situación.
X. Planes de contingencias	Describe las acciones que van a emprenderse si se materializan amenazas u oportunidades específicas durante el periodo de planeación.

Ilustración 18.8

RESUMEN DE UN PLAN ANUAL DE MARKETING PARA UN PRODUCTO DE MASA PARA PAN REFRIGERADA

I. Análisis de la situación actual
   A. Situación del mercado
   - El mercado total estadounidense de pan para acompañar la cena es enorme, de alrededor de 10 500 millones de dólares anuales.
   - Se han popularizado las especialidades de panadería, como barras de trigo integral, en buena medida a expensas del pan blanco tradicional.
   - La participación de Pillsbury en el mercado total de pan para acompañar la cena, sumando varias marcas como los *croissants* y la masa para pan refrigerada, es pequeña, de apenas alrededor de 2% del volumen total de ingresos.
   - Desde su introducción hace varios años, la masa para pan refrigerada (MPR) ha penetrado poco en el mercado (sólo aproximadamente 15% de todos los hogares han consumido el producto) y tiene poca frecuencia de consumo (casi dos tercios del volumen del producto proviene de usuarios esporádicos que compran una o dos latas por año).
   - El consumo de MPR se concentra en los estados del norte y durante los meses de otoño e invierno (aproximadamente 75% del volumen se alcanza de septiembre a febrero).
   - Los resultados de la investigación de mercados indican que los consumidores creen que la MPR es cara en términos de precio y valor, comparada con otras formas de pan para acompañar la cena.

   B. Situación competitiva
   - Es probable que la participación de la MPR en el mercado total de pan para acompañar la cena siga siendo poca, por el gran surtido de opciones para los consumidores.
   - La mayor proporción del volumen de esta categoría la captan los panes y rollos listos para comer producidos por cadenas de supermercados y panaderías regionales y distribuidos en las tiendas.
   - La principal competencia de la MPR en la categoría de masa refrigerada viene de otros productos de Pillsbury, como los *croissants* y los palitos blandos.
   - En la actualidad no hay otros competidores nacionales en la categoría de masa para pan refrigerada; pero Merico, un pequeño productor regional, fue comprado recientemente por una importante empresa nacional de productos alimenticios. Hay pruebas de que Merico puede estarse preparando para introducir una línea de productos competidores para distribución nacional a un precio aproximadamente 10% inferior al de Pillsbury.

   C. Situación del entorno general
   - Los cambios en los hábitos alimentarios de los estadounidenses pueden traer problemas a la panadería de mesa en general y a la MPR en particular:
     - Se come más veces fuera de casa y es de creer que la tendencia continuará.
     - La gente come menos almidones.
     - El volumen total del pan para acompañar la cena no se redujo durante la década de 1990, pero tampoco sostuvo el paso del crecimiento demográfico.
   - Cada vez más mujeres trabajan fuera de casa y el deseo concomitante de artículos cómodos puede hacer que los consumidores estén menos dispuestos a esperar 30 minutos mientras se cuece la MPR, aunque la masa ya esté preparada.
   - Como la MPR no tiene levadura como agente de fermentación, las normas oficiales de la Dirección de Alimentos y Fármacos prohíben a la compañía referirse al producto como "pan" en la publicidad o en el texto del empaque, aunque el producto terminado se ve, huele y sabe a pan.

   D. Rendimiento histórico del producto
   - Aunque el volumen de ventas en unidades creció ligeramente el año pasado, el volumen en efectivo aumentó 24% debido a los incrementos de precios de comienzos del año.
   - La mejora en el margen bruto fue mayor que el incremento del precio porque bajaron los costos de manufactura.
   - Sin embargo, esta mejora en el margen bruto no fue suficiente para generar un margen neto positivo debido a los gastos elevados de publicidad y promoción de ventas dirigidos a estimular la demanda primaria y a incrementar la penetración en el mercado de la MPR.
   - Por consiguiente, aunque la MPR mostró mejoras durante el primer año, todavía no podía contribuir significativamente con los costos generales y las utilidades.

II. Temas fundamentales
   A. Amenazas
   - La falta de crecimiento de la categoría de pan para acompañar la cena apunta a que el mercado está maduro y puede declinar en el futuro.
   - La gran variedad de alternativas de que disponen los consumidores indicaría que es imposible que la MPR aumente sustancialmente su participación en el mercado total.
   - La posible entrada de un nuevo competidor de precio bajo amenaza la participación actual de la MPR y puede dar por resultado márgenes menores si la MPR responde bajando su precio.

   B. Oportunidades
   - El gran porcentaje del volumen de la MPR que se debe a los consumidores ocasionales abre una oportunidad de aumentar el volumen entre los clientes actuales si se estimula la frecuencia de consumo.
   - La tendencia a aumentar el consumo de pan especial sugiere posibles extensiones de la línea, como panes de trigo integral y otros granos integrales.

Ilustración 18.8

(CONCLUSIÓN)

C. Fuerzas
- La MPR tiene una sólida base de distribución en cabeceras de anaqueles en casi 90% de las tiendas disponibles.
- Las ventas de la MPR han respondido a las actividades de promoción (como cupones de descuento), principalmente porque incrementan el volumen entre los consumidores actuales.
- El hecho de que la mayoría de los consumidores que prueban la MPR repitan compras indica un buen nivel de satisfacción.

D. Debilidades
- Las ventas de la MPR no han respondido a la publicidad. Los intentos por estimular la demanda no han mejorado la penetración en el mercado.
- La preocupación de los clientes por el precio y valor de la MPR limita la posibilidad de aumentar los precios en el futuro.

III. Objetivos

A. Objetivos financieros
- Llegar a una contribución positiva a los costos indirectos y las utilidades de cuatro millones de dólares este año.
- Alcanzar el promedio esperado de 20% de rendimiento sobre la inversión en los próximos cinco años.

B. Objetivos de marketing
- Mantener en los niveles del año pasado la participación en el mercado y los ingresos netos por ventas.
- Mantener la cobertura actual de distribución en tiendas.
- Reducir los gastos de marketing lo suficiente para alcanzar los objetivos de contribución a las utilidades.
- Identificar las oportunidades viables de crecimiento del volumen y las utilidades.

IV. Estrategia de marketing
- Perseguir una estrategia de mantenimiento destinada a sostener o aumentar ligeramente el volumen y la participación en el volumen y la participación en el mercado de la MPR, principalmente mediante el estímulo de la frecuencia de consumo entre compradores actuales.
- Reducir la publicidad destinada a estimular la demanda primaria y la penetración y reducir los costos de manufactura.
- Empezar a desarrollar y a probar en el mercado posibles extensiones de línea para identificar oportunidades de expansión de volumen.

V. Planes de acción de marketing
- Mejorar el precio y valor percibido de la MPR sosteniendo el precio de venta sugerido por lo menos hasta el final de la temporada de venta (febrero). Revisar la situación de la competencia y las utilidades de la marca en marzo, para determinar si es aconsejable aumentar el precio en ese momento.
- Trabajar con producción para identificar y aprovechar oportunidades de ahorro que reduzcan los costos de manufactura 5%, sin menguar la calidad del producto.
- Mantener la cobertura de la distribución a tiendas con dos descuentos de promoción comercial por un total de 855 000 dólares; uno ofrecido en octubre-noviembre para apoyar las existencias de la temporada alta y otro en febrero-marzo para mantener las existencias cuando disminuye el volumen.
- Reducir la publicidad al nivel de mantenimiento de 1 100 puntos brutos de índice de audiencia durante el periodo de mayores ventas de septiembre a marzo. Enfocar el mensaje en refrescar la conciencia de los compradores actuales.
- Acrecentar la frecuencia del consumo entre los compradores actuales mediante actividades de promoción de ventas, con un presupuesto total de 748 000 dólares que estimularán las compras inmediatas:

  La inserción en los periódicos del 19 de septiembre de un cupón de descuento de 15 centavos en la siguiente compra.

  Una oferta desprendible de reembolso (compre tres, reciba uno gratis) colocado en los estantes de las tiendas durante noviembre.

  Reembolso de un dólar con prueba de compra colocado en los libros prácticos para mujeres (es decir, revistas femeninas como *Good Houskeeping*) durante marzo.

VI. Planes de contingencia
- Mantener sin cambios los planes de acción y la estrategia de marketing señalados arriba durante el periodo planeado aun si Merico (vea el punto I.B) entra en el mercado.
- Si Merico entra, vigilar atentamente sus precios y promociones, resultados de ventas, impresión de los consumidores, etc., y preparar las recomendaciones para el plan del año entrante.

En buena parte del libro nos hemos centrado en el proceso de planeación, las decisiones que deben tomarse cuando se formula una estrategia de marketing y cuáles son sus componentes, así como sobre la elaboración de planes estratégicos de marketing y las herramientas de análisis que pueden usar los gerentes para tomar sus decisiones. Por consiguiente, aquí diremos poco sobre los procesos o procedimientos que se siguen para confeccionar el plan de marketing. Más

bien, nuestro propósito es explicar resumidamente cómo se integran los temas que hemos abarcado en un plan de marketing congruente y cómo debe organizarse y presentarse el contenido de este plan para que la estrategia se ponga en marcha con eficacia.

El éxito de un plan de marketing depende de la buena comunicación con las otras partes de la organización (como producción, ingeniería e investigación y desarrollo) y las unidades de marketing, especialmente las que se ocupan de ventas, publicidad, promociones e investigación de mercados. El que aprovecha la experiencia de los otros (como asesores) cuando planea los programas de acción (por ejemplo, promociones en tiendas), no sólo se beneficia de los conocimientos de los especialistas, sino que también aumenta su dedicación al plan general de marketing, lo que acrecienta sus posibilidades de éxito.

Los programas de acción deben reflejar los acuerdos hechos con otros departamentos y unidades de marketing en cuanto a las responsabilidades respectivas durante el periodo de planeación respecto del producto. Por ejemplo, si va a hacerse una oferta especial en cierto mes, el departamento de producción debe comprometerse a disponer de suficiente producto y debe tenerlo listo para que los vendedores lo sitúen en los exhibidores de las tiendas. El equipo de ventas debe dedicar el tiempo necesario al trabajo en las tiendas, etc. Así, el plan anual es un medio de distribuir los recursos de la empresa, así como una manera de asignar responsabilidades para la implementación del plan.[22]

Análisis situacional[23]

Muchos planes de marketing comienzan con un breve resumen ejecutivo de su contenido. Pero la sección en la que se analiza la situación es la primera parte sustancial. Ahí el gerente de marketing expone su evaluación de la situación del momento. Es la parte del plan que corresponde a la "tarea"; es donde el gerente resume su análisis de los clientes actuales y potenciales, el entorno de la competencia y las fuerzas y debilidades de la compañía, las tendencias más generales que puedan repercutir en el producto y los resultados históricos de éste. También es común que en esta sección se incluyan ventas potenciales, pronósticos y otras suposiciones del plan. En los capítulos 2 a 8 dimos las principales herramientas y referencias analíticas para elaborar esta sección. Sobre la base de esos análisis, el gerente llama la atención sobre uno o más temas fundamentales, así como oportunidades y amenazas importantes que hay que enfrentar en el periodo de planeación.

Situación del mercado Aquí se presentan los datos sobre el segmento del mercado. Se expone el tamaño total del mercado y sus tendencias de crecimiento, junto con las variaciones por regiones o en otros segmentos. También se puede presentar la información de investigación de mercados sobre las opiniones de los clientes (digamos, la conciencia de marca) y tendencias de hábitos de compra (penetración de mercados, tasa de compras repetidas, consumidores asiduos en proporción de los esporádicos). Como se indica en la ilustración 18.8, por ejemplo, la información sobre la situación del mercado presentada en el plan de la masa para pan refrigerada (MPR) de Pillsbury incluye, además de los datos sobre el tamaño del mercado total de pan para acompañar la cena y la participación de Pillsbury en ese mercado, la información de la poca penetración y poco consumo de la MPR entre los posibles compradores. Aquí vienen a cuento los análisis de clientes, segmentación de mercado e información de segmentos que estudiamos en los capítulos 5, 6 y 8.

Situación de la competencia En esta sección se identifican y describen los principales competidores del producto por su tamaño, participación en el mercado, calidad del producto, estrategias de marketing y otros factores pertinentes estudiados en el capítulo 4. También se debe analizar la posibilidad de que otros competidores entren próximamente al mercado y el efecto posible de tal entrada en la posición competitiva del producto. Por ejemplo, observemos que mientras que otras marcas de Pillsbury son los principales competidores de la MPR en la categoría de masa refrigerada, la entrada potencial de un nuevo competidor de bajo costo modificaría notablemente la situación de la competencia.

Ilustración 18.9

RESULTADOS ECONÓMICOS HISTÓRICOS Y PROYECTADOS DE UN PRODUCTO DE MASA PARA PAN REFRIGERADA

Variable	Año pasado	Este año	Porcentaje de cambio	Año entrante	Porcentaje de cambio
Volumen de ventas (cajas)	2 290M	2 350M	3%	2 300M	(2%)
Ventas netas (unidades monetarias)	17 078M	21 165M	24	21 182M	0
Margen bruto (unidades monetarias)	6 522M	10 787M	65	11 430	5
Margen bruto/ventas netas	38%	51%	—	54%	—
Publicidad y promoción de ventas	11 609M	12 492M	6	6 100M	(51)
Publicidad y promoción de ventas/margen bruto	178%	116%	—	53%	—
Margen neto (unidades monetarias)	(5 087M)	(1 725M)	—	5 330M	—
Margen neto/ventas netas	—	—	—	25	—
Contribución del producto (unidades monetarias	(6 342M)	(3 740M)	—	4 017M	—

Situación del contexto general En esta sección se describen las situaciones o tendencias generales del ambiente que puedan incidir en el futuro del producto. Los temas que se mencionan aquí incluyen los cambios pertinentes económicos, tecnológicos, políticos y legales o socioculturales, como explicamos en el capítulo 3. Por ejemplo, como se indica en la ilustración 18.8, las tendencias en las formas de vida por las cuales se come fuera cada vez más y se prefieren productos más fáciles de usar plantean un peligro para la demanda futura de la MPR de Pillsbury.

Desempeño histórico del producto Si el plan es para un producto que ya se tiene, en esta parte del análisis de la situación se expone el desempeño histórico del producto en aspectos como volumen de ventas, márgenes, gastos de marketing y contribución a las utilidades en los últimos años. Esta información se presenta en forma de tabla, como la tabla de la MPR que se copia en la ilustración 18.9. Según se anota en la tabla, aunque la MPR mostró una mejora en el margen bruto debido en parte a que se redujeron los costos de manufactura, los gastos elevados de publicidad y ventas impidieron que el producto hiciera una contribución positiva a los costos indirectos y las utilidades.

Los datos contenidos en la ilustración 18.9 no responden la pregunta sobre si los precios y los costos de la MPR de la compañía son competitivos. Esta información es crucial, puesto que si los costos de un producto no están controlados, se arriesga la posición del producto en el mercado. Esto es cierto sobre todo en el caso de los productos de consumo, aunque incluso para los productos diferenciados es esencial que los costos tengan niveles competitivos y que cualquier sobreprecio cobrado ofrezca un beneficio correspondiente a los compradores. En el capítulo siguiente estudiaremos algunos métodos para medir y vigilar los costos y la rentabilidad.[24]

Pronóstico de ventas y otros aspectos clave Finalmente, la evaluación de la situación actual también incluye las estimaciones típicas de las ventas potenciales, los pronósticos de ventas y otras evidencias o presunciones subyacentes del plan. Como vimos en el capítulo 7, estas mediciones del mercado son particularmente críticas como lo es la justificación de los planes de marketing para los nuevos productos y servicios para los que no hay datos históricos que sirvan de apoyo. En el plan de MPR no se reporta explícitamente un cálculo de potencial total del mercado, pero el volumen esperado para el año siguiente, como se cita en la cuarta columna de la ilustración 18.9, se basa en un pronóstico de ventas.

Temas fundamentales

Después de analizar la situación actual, el gerente del producto debe identificar los temas más importantes que enfrentará el producto el año entrante. Por lo general, estos temas consisten en las amenazas para el mercado o el rendimiento del producto o en las oportunidades de mejorar ese rendimiento. En esta sección también se subrayan las fuerzas del producto o debilidades que hay que superar al responder a las amenazas y oportunidades. En la sección II de la ilustración 18.8 se resumen las amenazas y oportunidades que enfrenta la MPR de Pillsbury, junto con las principales fuerzas y debilidades del producto.

Objetivos

La información sobre la situación actual, el rendimiento reciente del producto y los temas fundamentales que hay que tratar echan la base para fijar los objetivos específicos del año siguiente. Hay que especificar dos clases de objetivos. Los **objetivos financieros** dan las metas del rendimiento general de la marca y deben reflejar los objetivos de la unidad estratégica de negocios en conjunto y su estrategia competitiva. Estas metas económicas deben convertirse en **objetivos de marketing** que especifiquen los cambios en los hábitos de los consumidores y el rendimiento esperado de los elementos del programa de marketing necesarios para alcanzar los objetivos económicos del producto.

Los principales objetivos financieros y de marketing de la MPR de Pillsbury se resumen en la sección III de la ilustración 18.8. No se espera que aumenten el volumen de ventas y la participación en el mercado, pero sí se anticipa que el producto haga una contribución de cuatro millones de dólares a los costos indirectos y las utilidades mediante nuevas reducciones de costos.

Estrategia de marketing

Como hay diversas maneras de alcanzar los objetivos explicados en la sección anterior, a continuación el gerente debe especificar la estrategia general de marketing que va a perseguir. Es de creer que sea una o la combinación de estrategias que estudiamos en los capítulos 15, 16 y 17. La estrategia elegida debe corresponder a las condiciones del mercado y la competencia del producto y a los objetivos estratégicos. También debe incorporar todas las decisiones necesarias que atañen a las cuatro P que estudiamos en los capítulos 11 a 14.

El gerente de producto de la MPR recomienda que se siga una **estrategia de mantenimiento**. La situación de intensa competencia, la inseguridad sobre la posible entrada de Merico y el hecho de que la publicidad dirigida a fomentar la demanda primaria no hubiera podido adelantar la penetración del mercado indican que sería difícil expandir el mercado de la MPR repitiendo la receta. Por tanto, la estrategia recomendada se dirige a mantener o incrementar ligeramente el volumen y la participación de la MPR estimulando las compras repetidas de los clientes actuales. Se confiará en la reducción de los gastos de publicidad y el abatimiento continuo de los costos de manufactura para hacer que la marca alcance su objetivo de contribución a las utilidades. Además, se recomienda que se inicie el desarrollo y las pruebas de mercado de varias extensiones de línea (por ejemplo, barras de trigo integral y baguetes), con la idea de detectar oportunidades viables para la expansión del volumen.

Planes de acción

El plan de acción es la parte más importante del plan anual de marketing para garantizar que se ejecute bien. Aquí se anotan las acciones específicas para implantar la estrategia del producto, con una declaración clara de quién es responsable de cada acción, cuándo se realizará y cuánto se va a gastar en cada actividad. Desde luego, hay que incluir las acciones que requieren la

cooperación de otros departamentos funcionales; pero no antes de que el gerente de producto haya hablado con las personas de los departamentos afectados, resuelto los posibles conflictos y asegurado el apoyo.

Aquí se fijan calendarios y plazos. Cabe valerse de diversas herramientas de planeación y administración de proyectos, como las gráficas de Gantt, diagramas de procesos y otras, para ilustrar y organizar los pasos que se dan en el plan. En la sección V de la ilustración 18.8 se esbozan algunos programas de acción especificados para la MPR.

Estado de resultados proyectado

El plan de acción incluye un presupuesto de apoyo que es, en esencia, un estado de resultados. En el lado de los ingresos, pronostica el volumen de ventas del año entrante en unidades y en efectivo. En el lado de los gastos, desglosa los costos de manufactura, distribución y marketing de las acciones planeadas. Este presupuesto se presenta a los niveles superiores de la administración para que lo revisen y, quizá, lo modifiquen. Cuando se aprueba, el presupuesto del producto sirve como la base para los planes y decisiones de asignación de recursos de otros departamentos de la unidad estratégica de negocios, como manufactura y compras, así como de otras unidades de marketing (por ejemplo, investigación de mercados). Los resultados finales proyectados del plan anual de la MPR se resumen en la penúltima columna de la ilustración 18.9.

Planes de contingencia

Por último, el gerente podría también detallar qué planes de contingencias se implementarían si se presentaran las amenazas u oportunidades durante el periodo de la planeación. Por ejemplo, el gerente de producto de la MPR recomendó que no se hicieran cambios a la estrategia general de marketing ni a las tácticas de fijación de precios o promoción en el caso de que Merico entrara al mercado nacional. La razón es que debía dedicarse tiempo a analizar con cuidado el efecto de Merico en el mercado y la magnitud de su amenaza de competencia antes de concebir una respuesta.

PARA ANÁLISIS

- En buena parte del libro nos hemos ocupado de las herramientas de análisis y los marcos teóricos para elaborar buenas estrategias de marketing, pero estas estrategias no valen nada sin una buena ejecución. Por tanto, los gerentes de marketing y los gerentes generales ocupados de problemas del mercado deben prestar atención a las cuestiones del diseño de la organización. La estructura, normas, procedimientos y recursos de una empresa deben corresponder a la estrategia elegida o de otro modo la puesta en marcha será insuficiente.
- En las empresas con varios negocios o líneas de productos, las relaciones administrativas entre las unidades estratégicas de negocios y las oficinas centrales son apropiadas para diversas estrategias competitivas. Las empresas que siguen una estrategia buscadora se desenvuelven mejor con mucha autonomía, pocos recursos compartidos y sistemas de remuneración más enfocados en los resultados que las que siguen una estrategia defensora.
- En una empresa (sea parte de una organización más grande o una empresa individual recién fundada), se necesitan capacidades funcionales, especialización, participación de los empleados en la toma de decisiones y mecanismos para la solución de conflictos internos para ejecutar las diversas estrategias competitivas.
- Los diseños de organización muestran diferencias de variables estructurales (formalización, centralización y especialización) y mecanismos para resolver los conflictos entre funciones. Son los diseños por funciones, de organización de administración de productos, organización de administración de mercados y diversas formas de diseños matriciales.

- Redactar un plan formal de acciones de marketing es un paso esencial para garantizar la culminación del programa estratégico de marketing, porque ahí se detallan las actividades que deben implementarse, cuándo y quién. Los planes por escrito también son la referencia con la que se evalúa y controla la estrategia de marketing, como diremos en el capítulo siguiente.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar las herramientas analíticas y los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este ejemplo se basa en material de Alan Deutschman, "How H-P Continues to Grow and Grow", *Fortune*, 2 de mayo de 1994, p. 90; Wendy Zellner, "The Go-Go Goliaths", *Business Week*, 13 de febrero de 1995, p. 64; Stratford Sherman, "Secrets of H-P's 'Muddled Team'", *Fortune*, 18 de marzo de 1996; Peter Burrows y Peter Elstrom, "The Boss", *Business Week*, 2 de agosto de 1999, pp. 76-84; Eric Nee, "Hewlett-Packard's New E-vangelist", *Fortune*, 10 de enero de 2000, pp. 166-168; Andrew Park y Peter Burrows, "Dell, the Conqueror", *Business Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 92-102; Adam Lashbinsky, "Now for the Hard Part", *Fortune*, 18 de noviembre de 2002, pp. 95-106, y en el portal electrónico de Hewlett-Packard, www.hp.com.

2. Robert W. Rueckert y Orville C. Walker, Jr., "The Sharing of Marketing Resources across Strategic Business Units: The Effect of Strategy on Performance", *Review of Marketing 1990*, Chicago, American Marketing Association, 1990.

3. Bernard J. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Control, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, julio de 1988, pp. 23-39.

4. Fred Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60-74, y Timothy J. Mullaney, Heather Green, Michael Arndt, Robert D. Hof y Linda Himelstein, "The E-Biz Surprise", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.

5. Daryl O. McKee, P. Rajaan Varadarajan y William M. Pride, "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Marketing Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, julio de 1989, p. 19. Para una exposición interesante de los últimos avances en la implantación de estrategias para organizaciones de servicio, vea James L. Hesket, W. Earl Passer, Jr., y Christopher W. L. Hart, *Implementing Strategy: Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (Cambridge: The Mac Group, s.f.).

6. Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, p. 202.

7. Allen D. Shocker, Rajendra K. Srivastava y Robert W. Ruekert, "Challenges and Opportunities Facing Brand Management", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, p. 149. Vea también Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Product Management* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994), cap. 16.

8. Para un análisis de las empresas como organizaciones de aprendizaje y, por eso, mejor preparadas para enfrentar los cambios, vea "The Knowledge Firm", *The Economist*, 11 de noviembre de 1995, p. 63, y Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Organization and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, julio de 1995, p. 63.

9. Algunos analistas piensan que esto puede reportar una ventaja estratégica. Vea David A. Garvin, "Leveraging Processes for Strategic Advantage", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, p. 77.

10. Rahul Jacob, "The Struggle to Create an Organization for the 21st Century", *Fortune*, 3 de abril de 1995, p. 90; Thomas A. Stewart, "Planning a Career in a World without Managers", *Fortune*, 20 de marzo de 1995, p. 72, y John A. Byrne, "Management by Web", *Business Week*, 21 de agosto de 2000, pp. 84-96, y Frederick E. Webster, "Marketing Management in Changing Times", *Marketing Management*, enero-febrero de 2002, pp. 18-23.

11. Brian Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, p. 86.

12. *Ibid*.

13. Samuel E. Blucker, "The Virtual Organization", *The Futurist*, marzo-abril de 1994, p. 9, y Peter Coy, "The Creative Economy", *Business Week*, 21 de agosto de 2000, pp. 76-82.

14. John A. Byrne, Richard Brandt y Otis Port, "The Virtual Corporation", *Business Week*, 8 de febrero de 1993, p. 98.

15. Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliance", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1994, p. 97.

16. *Ibid*.

17. La exposición que sigue se basa en buena medida en Michael R. Czinkota, Pietra Rivali e Idkka A. Ronkausen, *International Business* (Nueva York: Dryden Press, 1992), pp. 536-545.

18. "The Discreet Charm of the Multicultural Multinational", *The Economist*, 30 de julio de 1994, p. 57.

19. Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Transnational Management* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1992), p. 520.

20. *Ibid*.

21. Czinkota, *et al*., *International Business*, p. 545.

22. Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Production Management* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994), pp. 28-29.

23. Si bien este ejemplo se basa en material del plan real de marketing de un producto de Pillsbury, se disfrazaron la marca y algunos de los puntos para resguardar información registrada.

24. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 96-103, y John K. Nrahk y Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Measurement* (Nueva York: Free Press, 1993), especialmente los capítulos 2 a 6 y 10.

CAPÍTULO DIECINUEVE

Ejecución y medición del desempeño de marketing

El control paga en Wal-Mart[1]

WAL-MART ES UNA TIENDA de descuento de mercancía general con ventas por encima de 218 000 millones de dólares y un ingreso por operaciones de más de 15 000 millones de dólares en 2002. Fue fundada hace aproximadamente 40 años. Es la compañía estadounidense más grande y rentable, y una de las más admiradas. En la última década ha calificado como una de las mejores compañías en cuanto al rendimiento del capital de los accionistas.

En enero de 2003 la compañía operaba más de 4 300 tiendas de las que más de 1 100 se encuentran fuera de Estados Unidos (en México, Canadá, Europa y Asia). Wal-Mart opera tiendas con varios conceptos aparte de sus tiendas originales: algunas son supercentros (una combinación de supermercado y tienda de mercancía general); otras son Sam's Club (un almacén exclusivo para miembros que vende volúmenes grandes pero con márgenes de utilidad individuales muy estrechos), y otras más son versiones pequeñas, Neighborhood Markets, que se concentran en abarrotería y se sitúan en localidades urbanas muy bien escogidas. La administración tenía un plan vigoroso de incremento de tiendas para el año fiscal de 2003: de 45 a 50 tiendas de Wal-Mart, de 200 a 210 supercentros, de 20 a 25 Neighborhood Markets y de 40 a 45 Sam's Club. En el medio internacional, el plan proponía otras 120 a 130 nuevas tiendas. Las tiendas de Wal-Mart atienden a más de 100 millones de clientes por semana y la compañía da empleo a más de un millón de personas.

La principal razón del éxito de Wal-Mart es su capacidad para controlar los costos. En 2002 pudo mantener sus costos generales de operación, ventas y administración en 17.6% de las ventas. Esta cifra es sustancialmente menor que la de sus competidores más cercanos en Estados Unidos, Kmart y Target, lo que explica en parte el excelente historial de la rentabilidad de la compañía.

En la década de 1960, cuando tenía sólo 10 tiendas, Sam Walton se dio cuenta de que no podría expandirse si no reunía la información necesaria para controlar sus operaciones. Según un competidor, Walton se convirtió en el que mejor aprovechaba la información de control en su sector. A finales de 1970 Wal-Mart tenía un sistema de información computarizado en todas las tiendas que las enlazaba con los centros de distribución y los proveedores. Kmart comenzó a usar un sistema semejante apenas cuando inició la década de 1990.[2] A finales de la década anterior, Sam Walton contrató a David Glass para que fuera el CEO (director general ejecutivo), ahora presidente de la compañía. Él fue quien más éxito tuvo en la ingeniería para el desarrollo del sistema avanzado de distribución y vigilancia de la mercancía, que era necesario para manejar los enormes incrementos en las ventas cuando las tiendas de la compañía se extendieron por todo Estados Unidos. "Los incomparables sistemas de Wal-Mart son un secreto de su éxito: el factor desconocido del rendimiento anual promedio de 46.8% de las acciones durante los 10 años anteriores a la muerte de Sam."[3]

En la actualidad, la compañía puede convertir casi instantáneamente la información en acción. Para ello requiere una enorme inversión (más de 700 millones de dólares) en sistemas de cómputo y satelitales, que en conjunto forman la base de datos civil más grande de su clase en el mundo. Además del resurtido automático, el


Cortesía de Wal-Mart

sistema informa las ventas al minuto de cualquier artículo por región, distrito y tienda. Si consulta las pantallas de las computadoras instaladas en el salón satelital, un gerente puede ver datos de todo el sistema a medida que se hacen las ventas, el número de tarjetas de crédito robadas que se recuperan ese día, si funciona bien el sistema de aprobación de tarjetas en siete segundos y las transacciones completadas por los clientes en el día.

La filosofía de Wal-Mart siempre ha sido que sus ejecutivos deben pasar parte de su tiempo en el campo, visitando a los asociados (empleados) y clientes. Así, abordan los aviones de la compañía en Bentonville los lunes de todas las semanas y regresan a compartir lo que descubrieron con el personal de las oficinas centrales y a prepararse para juntas de mercancía los viernes y sábados. Son sesiones libres dedicadas al movimiento de la mercancía. Por ejemplo, en una junta se dijo que Wal-Mart estaba perdiéndose de una gran oportunidad de negocios en equipo para jockey callejero, pues causaba furor la moda de los patines en línea. Otros estuvieron de acuerdo y en cuestión de minutos se habían emprendido las medidas necesarias, incluso la creación de un exhibidor de dos metros y medio.[4] Esta decisión, como todas las semejantes, se comunica a todos los gerentes de las tiendas, a más tardar la siguiente mañana, a través del sistema de comunicación de cómputo de Wal-Mart.

Al unir la última tecnología de comunicaciones computarizada con una administración práctica, Wal-Mart ha desarrollado su sistema de distribución a tal punto que en las tiendas, por lo menos en teoría, nunca debe agotarse un producto. Hacer esto mejor que sus rivales ha dado por resultado muchas más ventas por metro cuadrado que la competencia y, por tanto, una rotación más ágil de las existencias. Esto significa menos crédito para mantener menos inventarios y, por ende, menos pago de intereses: varios cientos de millones de dólares menos que su competidor más cercano. Además, se reducen al mínimo las ventas perdidas por desabasto.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 19

En el capítulo 18 dijimos que es importante planear y que es crucial ejecutar bien los planes. En el ejemplo de Wal-Mart se demuestra todo lo que representan la planeación y la ejecución eficaces en el desempeño de una compañía. En conjunto, las dos actividades constituyen el centro de la mayor parte de las empresas. Sin embargo, al final lo que realmente cuenta no es la planeación ni la ejecución. Lo que cuenta son los resultados. A los gerentes y emprendedores se les paga por obtener resultados. Los resultados atraen inversión de capital para sostener el crecimiento de una compañía, sea una enorme empresa anónima como Wal-Mart o una nueva empresa virtual. Basta observar lo que pasa con el precio de las acciones de una empresa que cotiza en la bolsa cuando los resultados no son lo que espera Wall Street. El precio se hunde y, a veces, ruedan cabezas. Las ventas débiles y el poco rendimiento de las utilidades de Gap Inc. de finales de 1999 a 2002 redujeron a la mitad el precio de las acciones y suscitaron cambios en la administración superior e intermedia en esta tienda que antes se contaba entre las primeras.[5] La insistencia en los resultados no se restringe únicamente a las organizaciones con fines de lucro. En la ilustración 19.1 se muestra que algunas organizaciones sin fines lucrativos adaptan las metodologías de medición a sus propios ambientes.

Nota clave

A los gerentes y emprendedores se les paga por obtener resultados. Los resultados atraen inversión de capital para sostener el crecimiento de una compañía.

En este capítulo abordaremos varias cuestiones fundamentales que enlazan las actividades de planeación y ejecución de las estrategias de marketing de una compañía incluyendo los resultados reales de estas estrategias. ¿Cómo diseñamos **sistemas de control de estrategias** para que no pierdan la sincronía con los cambios en el mercado y el entorno competitivo en el que operamos? ¿Cómo diseñamos sistemas de **medición de marketing** para que los resultados que planeamos sean los resultados que entreguemos? En otras palabras, si el barco se sale de curso

Ilustración 19.1 Medición de resultados en organizaciones sin fines de lucro

La misión de Nature Conservancy, la organización de conservación más grande del mundo, es vigilar la biodiversidad, para lo cual protege las tierras y aguas que necesitan especies raras para sobrevivir. Desde siempre, Conservancy utilizaba una medida llamada "dólares y acres" para evaluar el progreso alcanzado cada año. Los "dólares" eran las donaciones reunidas y los "acres", las extensiones de tierra bajo su control. En la década de 1990 los ingresos totales de Conservancy aumentaron a una tasa de 18% compuesto anual y, en el mismo periodo, los acres protegidos en Estados Unidos pasaron de cinco millones (más de dos millones de hectáreas) a 10 millones (casi cuatro millones y medio de hectáreas). A pesar de un progreso espectacular, medido con esta escala, Conservancy se dio cuenta de que su misión de conservar la biodiversidad se volvía exponencialmente más difícil de concretar. De acuerdo con el biólogo de Harvard, E. O. Wilson, la velocidad de la extinción de especies en la actualidad es equivalente a la gran extinción que acabó con los dinosaurios hace 65 millones de años.

En la búsqueda por encontrar medidas del desempeño más significativas para vigilar el progreso hacia su misión declarada, el grupo investigó las dificultades con las que han lidiado una multitud de otros grupos altruistas y los medios que han hallado (con diverso grado de éxito) para medir su avance hacia la concreción de su misión. El resultado, luego de un periodo de experimentación con nuevas medidas de desempeño, fue un sistema levantado sobre tres ejes: *impacto*, *actividad* y *capacidad*. La experiencia de Nature Conservancy en la creación de sus propias mediciones le enseñó que los factores importantes para saber medir el desempeño son establecer medidas que correspondan a su declaración de misión y verificar que no sea muy engorroso implantarlas. No hay una medida "mágica" de la rentabilidad que abarque a todas las organizaciones sin fines de lucro. Nature Conservancy ha demostrado que es posible realizar mediciones y, lo más importante, que también es muy deseable.

Fuente: John C. Sawhill, David Williamson, "Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 1 de abril de 2001, vol. 11, núm. 3. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

durante el viaje, ya sea por estrategia, ya por la ejecución de la estrategia de marketing, ¿cómo nos enteramos rápidamente de las desviaciones para hacer a la mitad del camino las correcciones oportunas? En el entorno de los mercados actuales, que cambian con tanta premura, provoca que incluso los planes mejor trazados necesitan de cambios o ajustes a medida que se llevan a la práctica.

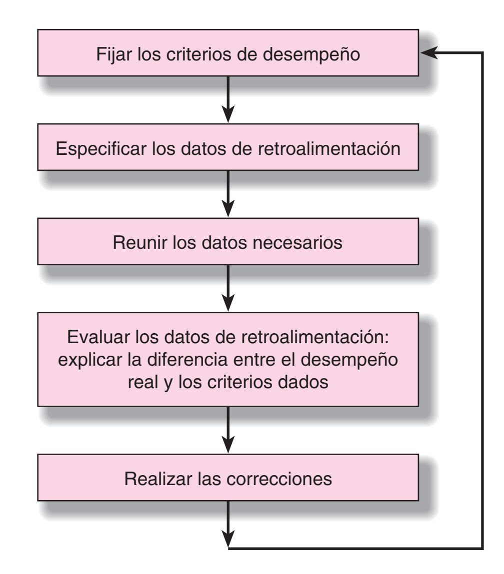
Comenzamos con la exposición de un esquema de cinco pasos para evaluar y controlar continuamente el desempeño de marketing. Luego lo aplicamos al tema del **control de estrategias**: ¿cómo supervisamos y evaluamos nuestra estrategia general de marketing para que no deje de ser viable ante los cambios del mercado y las realidades de la competencia? A continuación aplicamos el esquema para vigilar el rendimiento de un producto o mercado nuevo y las acciones de marketing emprendidas para implementar el plan, es decir, la **medición del desempeño de marketing**. ¿Cumplimos con los objetivos de ventas en conjunto y desglosados por productos y segmentos? ¿Cada elemento de la mezcla de marketing cumple su cometido? ¿Qué artículos de la línea de productos se venden mejor? ¿Los anuncios producen suficientes ventas? ¿Los vendedores abren suficientes cuentas nuevas? Por último, mostramos cómo realizar periódicamente **auditorías de marketing** para vincular el proceso de control con la planeación de marketing (tanto el control de las estrategias como el de la medición del desempeño actual del marketing).

Diseño paso a paso de sistemas de control

Como se demuestra en el ejemplo de Wal-Mart, un sistema funcional de control y evaluación es crucial para que una empresa salga adelante. Para que el sistema funcione, debe estar bien integrado con los otros pasos de la administración de marketing: fijar objetivos, formular estrategias e implementar un plan de acción. El sistema de control supervisa el grado en que la empresa alcanza sus objetivos. Cuando no los alcanza, la empresa determina si la causa está en

Ilustración 19.2

El proceso de control



el entorno, las estrategias seguidas, los planes de acción o la manera de ejecutar los planes. Así, la etapa de control y evaluación tiene el carácter de diagnóstico y sirve para volver a empezar el proceso administrativo de marketing.

Los procesos de control varían en cada nivel de organización. Así, en una compañía grande y diversificada, la administración corporativa se interesa en el rendimiento de sus unidades estratégicas de negocios en relación con las oportunidades y peligros que tienen y los recursos que les asignaron. Aquí, el control sería estratégico. En el plano de las unidades estratégicas de negocios, o en las compañías pequeñas, lo que interesa principalmente es la estrategia propia, sobre todo si atañe a productos o mercados nuevos. Vamos a centrarnos en este plano de la organización, puesto que constituye la parte más grande de cualquier sistema de control.

Cualquiera que sea el nivel de organización de que se trate, el proceso de control es esencialmente el mismo y consta de cinco pasos: fijar los criterios de desempeño, especificar la retroalimentación, obtener los datos, evaluarlos y realizar las medidas correctivas (vea la ilustración 19.2). Aunque la organización de personal es la encargada de generar los datos de control, la organización por línea administra el proceso de control. En efecto, así ocurre en Wal-Mart, como se aprecia en la participación del vicepresidente regional, gerentes de distrito, gerentes de tiendas y jefes de departamento para obtener y procesar datos de control, así como para emprender las acciones correctivas. Lo más importante es que los gerentes responsables de la línea necesitan colaborar estrechamente con el departamento del sistema de control, para que tengan la seguridad de recabar los datos de desempeño que necesitan, oportunamente y en el formato que mejor les sirva para respaldar sus decisiones cotidianas y de largo plazo.

Fijación de criterios de desempeño

Los criterios de desempeño proceden de los objetivos y estrategias que se establecieron en la unidad de negocios y para el producto o mercado individual. Hacen abrigar expectativas de rentabilidad (rendimiento sobre el capital o sobre los activos gestionados), participación de mercado y ventas. En el nivel del producto o mercado, los criterios de desempeño incluyen también determinantes de ventas y participación de mercado, como distribución porcentual

Ilustración 19.3 Las farmacéuticas y la adicción por las utilidades

En 2002, Bristol-Meyers Squibb enfrentó el problema de que dos de sus productos de mayor venta, Taxol para el tratamiento del cáncer de mama y el ansiolítico BuSpar, iban a perder la protección de la patente y entregarían a los fabricantes de genéricos participación de mercado estadounidense. Cuando se retrasaron los fármacos de los que la compañía dependía para sustituir estos medicamentos, decidió "atestar el canal", es decir, obligar a sus distribuidores a almacenar existencias de esas medicinas hasta para 56 semanas. Esta sobreventa en el canal es común en la industria y de ordinario nadie se percata. Sin embargo, cuando se hicieron públicas las noticias de una investigación de la Comisión de Valores de Estados Unidos, varios directores tuvieron que renunciar y el precio de las acciones cayó 37%. Schering-Plough se metió en un problema semejante cuando perdió la patente de su antihistamínico Claritin.

Otros gigantes de la industria, como Merck y Johnson & Johnson, informaron que vigilan los montos de las existencias. Johnson & Johnson dijo que había iniciado programas para reducir la volatilidad de los inventarios y que colaboraba estrechamente con sus distribuidores más importantes para anticipar la demanda y trazar planes de resurtido.

Fuente: Amy Tsao, "Drugmakers Struggle with an Addiction". Reimpreso del número del 22 de abril de 2002 de *Business Week*, con autorización. © The McGraw-Hill Companies.

del efectivo, espacio en estantes, conciencia de los compradores, cambio de opinión de los consumidores respecto de algún atributo del producto, satisfacción de los clientes y paridad de precios.

Del mismo modo, por cada rubro que se contempla en el presupuesto de marketing (costos de desarrollo de productos, gastos de publicidad y promoción, costos del equipo de ventas, etc.), deben fijarse criterios de desempeño específicos y uniformes para evaluar estos elementos del rendimiento del marketing. Más adelante nos ocupamos de la preparación de estos criterios. Sin criterios razonables, los gerentes no pueden saber qué resultados obtienen, la medida en que son satisfactorios o por qué no son satisfactorios. Los controles basados en el desempeño se vinculan al pago del personal responsable de alcanzar ciertas metas. Este sistema permite tomar acciones que, en el corto plazo, sirvan para lograr las metas esperadas, aunque en el largo plazo puedan ir en detrimento de la empresa (vea la ilustración 19.3).

NOTA CLAVE

Por cada rubro que se contempla en el presupuesto de marketing (costos de desarrollo de productos, gastos de publicidad y promoción, costos del equipo de ventas, etc.), deben fijarse criterios de desempeño específicos y uniformes para evaluar estos elementos del rendimiento del marketing.

En los últimos años hemos atestiguado un cambio, de usar medidas financieras del desempeño, a tratarlas como simple parte de un conjunto más extenso de medidas. El *balanced scorecard* (tablero de comando), tan usado en nuestros días, es uno de los nuevos métodos.[6] El recurso de las medidas que no son financieras no es nuevo, pero sí es una novedad darles mayor peso. Así, cada vez más compañías optan por medidas que les parece que reflejan mejor lo que piensan sus gerentes acerca de qué ámbitos de decisión en la empresa impulsan su éxito, como satisfacción de los clientes, calidad de los productos, participación en el mercado y desarrollo de nuevos productos.

Para que tengan algún valor, los criterios de desempeño deben ser mensurables; más aún, deben vincularse a periodos específicos, sobre todo en lo que atañe al sistema de compensación. La lista de características: específico, mensurable, asequible, pertinente y oportuno, a la que nos referimos en capítulos anteriores al hablar de la fijación de objetivos, es una referencia útil al establecer criterios de desempeño. En general, los sistemas de control en el nivel del producto o el mercado operan por periodos mensuales, trimestrales o anuales. Los datos mensuales y trimestrales se acumulan para presentar una imagen actualizada y para facilitar las comparaciones con los años anteriores. En los últimos tiempos, la tendencia ha sido que los sistemas de control operen en periodos muy breves (por semana y aun por día) y que los datos de control estén más a la mano. Por ejemplo, el sistema de control de existencias de Wal-Mart ofrece datos actualizados al instante. El control de estrategias opera en periodos muy largos.

De particular importancia es si la unidad de negocios como conjunto y sus mercados o productos individuales han fijado cotas para medir los logros. Por ejemplo, en un plan estratégico de tres años, una unidad estratégica de negocios podría tener 12 cotas mensuales, como ventas anuales de 100 millones de dólares, utilidades de 20 millones y rendimiento sobre los activos manejados de 14.5%. En el nivel del producto o mercado, las cotas serían medias de ventas de productos por segmentos de mercado, de contribución marginales y márgenes de operación. En el nivel de las funciones de marketing, los ejemplos de cotas para medir un artículo de consumo son la conciencia de marca, pruebas, compras repetidas (lealtad a la marca) entre los miembros del mercado, reducción de los costos de marketing como porcentaje de las ventas y porcentaje de surtido en tiendas (ponderado con las ventas).

En los últimos años, grandes multinacionales como DuPont, Ford, IBM y Motorola han aplicado una nueva medida de desempeño: los indicadores de competitividad, que consisten en que el rendimiento de una empresa en un campo se compare con el rendimiento de otras compañías. Así, Wal-Mart se compara periódicamente con sus competidores en cuanto a surtido de mercancía, calidad del servicio y productos agotados. La comparación no tiene que ser con productos del mismo sector. Por ejemplo, Xerox comparó su desempeño en tramitación y embarque de pedidos con L. L. Bean (una empresa de ventas por correo de equipo para exteriores), que tiene una bien ganada reputación de despachar sus pedidos pronto y bien.[7] Las compañías pequeñas también toman indicadores de competitividad para averiguar cómo pueden atender mejor a los clientes y, por tanto, aumentar sus ventas. Una compañía pequeña descubrió que si bien los clientes en general estaban contentos con sus servicios de asesoría financiera, les parecía que los asociados no les concedían tiempo suficiente. Una empresa transportista descubrió que sus cuentas por cobrar eran mucho mayores que lo normal en su sector porque los choferes no remitían la información rápidamente después de la entrega.[8]

Análisis de rentabilidad Cualquiera que sea el nivel de la organización, el control requiere alguna forma de análisis de la rentabilidad. En pocas palabras, en el **análisis de rentabilidad** los analistas determinan los costos de las actividades específicas de marketing para averiguar la rentabilidad de las unidades como segmentos de mercado, productos, cuentas de clientes y canales de distribución (intermediarios). Wal-Mart realiza un análisis en departamentos y tiendas individuales, así como en las líneas de productos de cada departamento. Cada vez más gerentes tratan de obtener medidas de rentabilidad de productos y segmentos.

La rentabilidad es, quizá, la medida más importante del desempeño, pero tiene sus limitaciones: (1) muchos objetivos se miden mejor en términos que no sean económicos (como mantener la participación en el mercado), (2) las utilidades son una medida de corto plazo y pueden manipularse con acciones que a la larga resulten inconvenientes (como reducir los gastos de investigación y desarrollo), y (3) factores sobre los que no tiene control la administración (como el estado del tiempo) llegan a influir en las utilidades. Observe en la ilustración 19.4 una exposición acerca de la creencia recién revelada sobre la rentabilidad en el mundo de las empresas virtuales.

NOTA CLAVE

La rentabilidad es, quizá, la medida más importante del desempeño, pero tiene sus limitaciones.

Los analistas se valen del costeo directo o completo para determinar la rentabilidad de un producto o segmento de mercado. En el **costeo completo**, los analistas asignan los costos directos (o variables) e indirectos a la unidad del análisis. Los **costos indirectos** son costos conjuntos fijos que no se relacionan directamente con una única unidad de análisis. Por ejemplo, los costos de ocupación, administración general y dirección del equipo de ventas son costos indirectos en una compañía de varios productos. Quienes emplean el costeo completo aseguran que basta asignar todos los costos de un producto o mercado para hacerse una idea general de su valor.

El **costeo directo** consiste en llevar una **contabilidad de contribución**. Quienes están a favor del método del costeo directo afirman que no hay una manera exacta de asignar los costos indirectos. Más aún, como los costos indirectos son casi todos fijos, un producto o mercado puede hacer una contribución a las utilidades aunque muestre pérdidas. Así, aunque la compañía deba absorber sus costos indirectos, el método de contribución indica claramente qué se ganó al agregar o dejar un producto o un consumidor. En la ilustración 19.5 se da un ejemplo de costeo

Ilustración 19.4 ¿Es importante la rentabilidad en el mundo virtual?

En el auge de las compañías virtuales a finales de la década de 1990 se decía que la rentabilidad no era muy importante para estas empresas. Se pensaba que bastaban otras mediciones, como quién era la primera en el mercado o la primera en ampliarse. "Ganaremos dinero cuando seamos grandes", decían muchos directores ejecutivos virtuales. Sin embargo, en abril de 2000, las altísimas valuaciones de las empresas virtuales en el mercado de valores se derrumbaron y la ventana financiera de muchas de ellas se cerró de golpe. Repentinamente, una nueva creencia: la rentabilidad y los flujos positivos de efectivo, tomó posesión en los tableros de instrumentos de los directores ejecutivos virtuales.

Estos directores se pusieron a pensar en medidas más tangibles e inmediatas del desempeño. Se midió el costo de adquirir un cliente (muchas veces se vio que era prohibitivo) y se idearon nuevas estrategias de bajo costo para conseguir clientes. Se estudiaron los costos relativos a la entrega de los productos vendidos en el ciberespacio pero entregados en la Calle del Árbol. Por ejemplo, cuesta más el envío de las bolsas de croquetas para perro una por una, que lo que cuesta comprarlas en sí. Como vimos en el capítulo 15, se midió la eficiencia de los costos de los cintillos publicitarios y la eficacia para fortalecer marcas, y en ocasiones se encontró que eran escasas.

En retrospectiva, muchos observadores piensan que estos cambios han sido sanos porque dirigen inversiones de capital a empresas de la nueva economía que tienen el potencial de entregar valor real para los clientes que están dispuestos a pagar. Las empresas virtuales actuales y sus fundadores saben ahora que medir el desempeño y la rentabilidad del marketing es una de las más importantes actividades que pueden realizar.

Fuente: Jerry Useem, "What Have We Learned?", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 82-104, y Melanie Warner, "Fallen Idols", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 108-121. © 2000 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

completo y directo. La diferencia en los resultados obtenidos es sustancial: 370 000 dólares en el costeo completo y 650 000 con el método de contabilidad de contribución.

El análisis de contribución es útil para determinar el rendimiento que se obtiene de asignar más recursos (por ejemplo, a ciertos territorios de ventas). Con los datos de la ilustración 19.6 podemos responder preguntas como esta: "¿Cuántas utilidades más se generarían de un incremento marginal de las ventas de 300 000 dólares, suponiendo que el margen bruto se queda en 19.62% y que el único costo es de 35 000 dólares en comisiones por ventas y gastos?" Como se ve en la ilustración 19.6, la respuesta es un aumento de las utilidades antes de impuestos de 53 000 dólares.

Las compañías se están volcando cada vez más hacia los métodos contables tradicionales, los cuales identifican los costos de acuerdo con las diferentes categorías de gasto, y prefieren el costeo basado en actividades (CBA), que basa los costos en las tareas que se requieren para el desempeño de una actividad. Los defensores del CBA lo han aplicado para mejorar el costeo de productos, con lo que se perfeccionan los parámetros para la fijación de precios, se da mejor servicio, se reducen los desperdicios y se evalúan las iniciativas de calidad.[9]

Satisfacción de los clientes Hasta aquí hemos comentado las medidas de desempeño en términos económicos. Pero los términos financieros no bastan, puesto que no reconocen la importancia de la satisfacción del cliente, que es un motor importante de la participación en el mercado y la rentabilidad futura de la empresa. A medida que los productos y servicios se parecen cada vez más en un mercado ya muy competido, la capacidad de satisfacer a los clientes en diversas actividades (de las cuales el producto es apenas una) será cada vez un mayor determinante del éxito. Así, las medidas que se relacionan con las preferencias y la satisfacción de los clientes son esenciales como advertencia oportuna de problemas y oportunidades inminentes.

NOTA CLAVE

Establecer una medida significativa de la satisfacción de los clientes requiere unir dos mediciones.

Establecer una medida significativa de la satisfacción de los clientes requiere unir dos mediciones. La primera tiene que ver con entender y medir los criterios que aplican los consumidores para evaluar la calidad de las relaciones que sostienen con una empresa. Se facilita esta tarea si se

Ilustración 19.5

CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE UN PRODUCTO O MERCADO CON LOS MÉTODOS DEL COSTEO COMPLETO Y DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL (MILES DE DÓLARES)

	Costeo completo	Contribución marginal
Ventas netas	$5 400	$5 400
Menos: costo de bienes vendidos; incluye costos directos (mano de obra, materias primas, producción)*	3 800	3 800
Margen bruto	$1 600	$1 600
Gastos		
Equipo de ventas; incluye costos directos (comisiones) más costos indirectos (gastos de ventas, costos indirectos de administración de ventas)†	510	450
Publicidad; incluye costos directos (medios, producción) más indirectos (costos indirectos de administración)	215	185
Logística material; incluye costos directos (transporte) más indirectos (despacho de pedidos, costos de almacenamiento)	225	190
Instalaciones; incluye costos directos (teléfono) más indirectos (aire acondicionado, seguros, impuestos, mantenimiento del local)	100	25
Costos generales de administración; incluye costos directos (gerente y personal de producto o marca) más indirectos (salarios, gastos, costos de las instalaciones del grupo de administración general de la unidad de negocios)	180	100
Total	$1 230	$ 950
Utilidades antes de impuestos	$ 370	
Contribución a los costos fijos y las utilidades		$ 650

*Instalaciones de producción dedicadas a un solo producto.

†Equipo de ventas para varios productos.

Ilustración 19.6

EFECTO DE UN INCREMENTO DE 300 000 DÓLARES EN LAS VENTAS AL AUMENTAR 35 000 DÓLARES LAS COMISIONES Y GASTOS DE VENTAS (MISMOS DATOS QUE EN LA ILUSTRACIÓN 19.5) (MILES DE DÓLARES)

Ventas netas	$5 700
Menos: costos directos (29.62%)	4 012
	$1 688
Gastos	
Comisiones y gastos de ventas	485
Publicidad	185
Logística material	190
Instalaciones	25
Administración	100
	$ 985
Contribución a los costos indirectos y las utilidades	$ 703
Incremento en las utilidades (antes de impuestos) = $703 − $650 =	$ 53

conocen los atributos de un servicio o producto que constituyen los criterios de elección de un cliente, así como la importancia relativa de cada uno. Estos atributos quedaron establecidos en el proceso por el que la empresa identifica el mercado para sus productos o segmentos. Cuando están identificados los atributos, son la base para las **medidas de expectativas**.

El segundo tipo de medición se refiere a la forma en que la empresa cubre las expectativas de los clientes con respecto a un atributo particular lo mismo que sobre todo el producto. Así, si los criterios de decisión en el segmento de mercado de una línea de cruceros incluyen atributos como la comida, gimnasio y entretenimiento, se establecería una medida del desempeño de cada uno. Al ponderarlos según su importancia relativa, se obtiene una medida general del desempeño. Juntas, las dos medidas son una base para evaluar el desempeño de la compañía en la satisfacción de los clientes.

En los últimos años más directores de alto nivel se ocupan de las principales cuentas (sean clientes finales o intermediarios) para saber de primera mano cómo mejorar el servicio. Muchas veces, de estas visitas resultan proyectos conjuntos destinados a reducir los costos en que incurrieron las partes en la venta de los productos.



Una de las empresas más notables del auge de internet fue Commerce One, que saltó a la fama por su asociación con General Motors por establecer un mercado electrónico en línea.[10] Los conocimientos detallados sobre los clientes que adquirió Commerce One mediante visitas de sus ejecutivos fueron parte importante de sus actividades.

Especificación y acopio de datos de retroalimentación

Cuando la compañía establece sus criterios de desempeño, el paso siguiente es crear un sistema que proporcione datos de retroalimentación aprovechables y oportunos sobre el desempeño real. En la mayor parte de los casos, alguien debe reunir y procesar muchos datos para sacar las medidas del desempeño, especialmente en el nivel del producto o el mercado. Los analistas obtienen datos de retroalimentación de diversas fuentes, como los registros de la contabilidad de la compañía o servicios sindicados de información de marketing, como los elaborados por Nielsen. Las facturas de ventas y otros documentos de transacciones, como los que entregan los sistemas de punto de venta de las tiendas, son la fuente interna básica de datos, porque son un registro detallado de cada transacción. Con las facturas se mide la rentabilidad, ventas y diversos rubros del presupuesto. También ofrecen datos para el análisis de la distribución geográfica de las ventas y cuentas de los clientes por tipo y tamaño.

Otra fuente, que es la más cara y tardada, consiste en iniciar uno o varios proyectos de investigación de mercados para conseguir la información necesaria. Los proyectos hechos por la misma empresa se tardan más y son más caros que contratar por fuera un servicio especializado; pero a veces no hay alternativa, por ejemplo al determinar los cambios de conciencia y opinión y conseguir datos sobre servicio a clientes. En la ilustración 19.7 se da un ejemplo de cómo aprovecha Wal-Mart la información de mercados para cultivar su imagen de precios bajos. La tercera fuente, que ya vimos antes, consiste en hacer que los ejecutivos recopilen información en sus visitas personales a los clientes.

Evaluación de los datos de retroalimentación

La administración evalúa los datos de retroalimentación para averiguar si hay alguna desviación con respecto al plan y, si la hay, por qué. Wal-Mart lo hace de diversas maneras, como enviar periódicamente a sus vicepresidentes regionales al campo para que se enteren de qué sucede y por qué.

Comúnmente, los gerentes se valen de diversas informaciones para determinar cuál *debería haber sido* el desempeño de la compañía en las condiciones del mercado cuando fue ejecutado el plan. En algunos casos esta información se obtiene como medida. Entre los ejemplos tenemos un cambio en el ingreso personal para gastos (el dato viene de fuentes gubernamentales), un

Ilustración 19.7 Wal-Mart investiga el mercado para cultivar la imagen de sus precios

Wal-Mart hace todo lo que puede para que sus precios normales cotidianos sean más bajos que los precios de la competencia con respecto a una canasta de productos básicos. Se piensa que estos "artículos de imagen" son la base de la impresión que se lleva un cliente sobre lo cara que es una tienda. Con frecuencia de pocas semanas, Wal-Mart emprende una investigación para determinar los precios que cobran sus principales competidores por los mismos artículos. Luego, verifica que sus precios sean los más bajos. Se ha sabido que hasta los directores, incluso Sam Walton cuando vivía, suelen salir para hacer compras de comparación.

cambio en la demanda de cierto tipo de producto (se obtiene cuando se mide la participación en el mercado), el efecto de una marca nueva en la participación en el mercado (señalada por una fuente comercial) o un cambio de precio de un competidor importante. Sin embargo, normalmente la explicación se fundamenta en deducciones extraídas de datos generalizados, como ocurre cuando se atribuyen las malas ventas a un reforzamiento del equipo de ventas de un competidor.

Al nivel de la línea de productos, los resultados de ingresos o de gastos se comparan con las normas fijadas en el primer paso del proceso de control. Por ejemplo, un gerente de mercancías o un comprador de una tienda de ropa como Gap vigilaría los resultados de venta de cada estilo o categoría de mercancía de acuerdo con su ritmo de ventas (¿cuántas semanas de abasto se tienen y en qué tiendas?) y margen bruto. En cuanto a un equipo de ventas distritales de un fabricante de productos industriales, se evaluaría a los vendedores según las presentaciones de ventas que hicieran por semana, las nuevas cuentas que generaran, su volumen de ventas en ingresos y unidades, sus gastos de viajes y otras mediciones. La peluquera de un salón de belleza sería evaluada según los clientes que atiende o los ingresos por ventas que genera por día o por hora.

Medidas correctivas

El último paso del proceso de control consiste en recomendar acciones para corregir la situación. En Wal-Mart, esto se consigue en parte en las juntas que se celebran todos los viernes y sábados, cuando los gerentes deciden qué medidas tomar para resolver ciertos problemas. Aquí el éxito depende de cómo realicen los gerentes el paso de evaluación. Cuando los vínculos entre insumos y productos son claros, los gerentes pueden suponer que hay una relación causal y prescriben la acción que convenga. Por ejemplo, supongamos que los datos son un calendario de publicidad en el que se especifica la frecuencia con que se transmite un mensaje de televisión. El objetivo es modificar la opinión sobre un atributo del artículo (el producto). Si no sobreviene el cambio de opinión, el remedio comenzaría con una evaluación de las actividades publicitarias de la empresa, particularmente el mensaje publicitario y la frecuencia de su emisión.

Pero en la mayor parte de los casos es difícil identificar las causas del problema. Casi siempre se da un efecto recíproco entre las variables y el entorno. También está el problema de las respuestas demoradas y los efectos por acumulación. Por ejemplo, los publicistas casi nunca pueden separar los efectos del mensaje, medio, frecuencia de exposición y reacción de la competencia, con la intención de determinar el efecto de la publicidad. Incluso cuando la compañía puede establecer la causa de un problema, enfrenta la dificultad de prescribir la acción apropiada. Casi todos los sistemas de control "se basan en la premisa de que si surgen variaciones significativas, se sabe cuál es el remedio. Por desgracia, el marketing no se encuentra todavía en el estadio en que las desviaciones del desempeño puedan corregirse con seguridad".[11]

A veces la situación es tan grave (por ejemplo, los tiempos de entrega están 30% atrás que la competencia) que se requiere un cambio radical, lo que para cada vez más gerentes significa emprender una "reingeniería", es decir, reiniciar desde cero. Para esto, hay que volver a pensar

y diseñar los procesos de negocios pertinentes "para alcanzar mejoras notables en las medidas contemporáneas del desempeño: costos, calidad, servicio y velocidad".[12] Un proceso de negocios realiza varias actividades para entregar un producto que resulta de valor para un cliente. Por ejemplo, la razón de ser de la tramitación de pedidos es entregar a los clientes los bienes correctos en buenas condiciones y en el plazo prometido.

En ocasiones el resultado es mayor o mejor de lo que había planeado la administración; por ejemplo, cuando las ventas o la participación en el mercado exceden su programa. En tales casos, los comercializadores de todos modos tienen que hacer una evaluación para determinar a qué se debió la variación. Quizá hubo un entorno más favorable porque la demanda fue mayor de lo previsto y un competidor importante no supo sacarle provecho. Estas diferentes causas pedirían diversas respuestas de marketing para mantener el volumen nuevo y explotar en adelante la situación favorable.

Decisiones de diseño para sistemas de control de estrategias

El control de estrategias se ocupa de vigilar y evaluar las estrategias de la unidad de negocios (vea la ilustración 19.8 para las preguntas que responde este sistema de control). Es un sistema difícil de implantar porque transcurre mucho tiempo entre la formulación de la estrategia y cuando ésta se ha desenvuelto y los resultados son evidentes. Como el contexto interno y externo cambian de continuo, el control de estrategias debe proporcionar un forma de cambiar el rumbo de la empresa si así lo dicta la nueva información sobre su desempeño o sobre el entorno. Es inevitable que buena parte de esta evaluación intermedia se base en la información sobre el mercado y los resultados tomada del plan de marketing de la empresa.

NOTA CLAVE

El control de estrategias debe proporcionar un medio de cambiar el rumbo de la empresa si así lo dicta la nueva información sobre su desempeño o sobre el entorno.

Identificación de las variables esenciales

Para implantar el control de estrategias, una compañía debe saber cuáles son las variables principales que tiene que vigilar, generalmente son las principales premisas con que se formuló la estrategia. Estas variables principales son de dos clases:

- Variables de las fuerzas externas.
- Variables relacionadas con los efectos de ciertas acciones tomadas por la empresa para implantar la estrategia.

Ilustración 19.8

EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE DEBE SER CAPAZ DE CONTESTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE ESTRATEGIAS

1. ¿Qué cambios del entorno tuvieron un efecto negativo en la estrategia actual (tasas de interés, controles del gobierno o cambios de precio de productos sustitutos?)
2. ¿Qué cambios hicieron los principales competidores en sus objetivos y estrategias?
3. ¿Qué cambios han ocurrido en el sector en relación con atributos como capacidad, barreras de entrada, productos sustitutos?
4. ¿Qué nuevas oportunidades o amenazas surgieron de esos cambios del entorno, estrategias de los competidores o naturaleza del sector?
5. ¿Qué cambios han ocurrido en los factores de éxito en el sector?
6. ¿En qué medida la estrategia actual de la empresa es congruente con los cambios anteriores?

Entre los ejemplos de la primera clase se encuentran los cambios externos, como en la demanda, la llegada de nueva tecnología, modificaciones a la legislación oficial y las acciones de un competidor. Entre los de la segunda clase (de las acciones tomadas por la empresa) están las actividades de publicidad para modificar opiniones y la comercialización dentro de las tiendas dirigida a mejorar la existencia de los productos.

El marco de referencia y las herramientas para hacer el análisis del mercado y la competencia, como explicamos en los capítulos 3 y 4, son útiles para determinar qué variables se deben vigilar en el sistema de control de estrategias. Decidir exactamente qué variables vigilar repercute en toda la compañía; en general, hay que enfocarse en las variables que es más probable que afecten la posición de la compañía en su sector.

Seguimiento y monitoreo

El siguiente paso es especificar qué información o medidas son necesarias para cada una de las variables fundamentales, con las que determinará si la implantación del plan estratégico procede a tiempo, y si no, por qué. La empresa puede considerar el plan estratégico como un sistema de advertencia inicial tanto como una herramienta de diagnóstico. Por ejemplo, si la empresa se ha hecho ciertas ideas sobre el ritmo al que se incrementa la demanda, debe monitorear periódicamente las ventas del sector; si tiene ciertas ideas sobre la publicidad y sus efectos en las opiniones, sería conveniente medir la conciencia del producto, pruebas y compras repetidas. En cualquier caso, debe examinar atentamente la pertinencia, exactitud y costo de obtener las medidas que se quiere.



La llegada del correo electrónico, intranets y otras herramientas digitales para difundir la información facilita a los gerentes distantes la vigilancia del avance de la estrategia. Ahora, la información crucial para el control de las estrategias puede monitorearse en tiempo real desde cualquier parte del mundo.

Reevaluación de la estrategia

Conviene evaluar la estrategia a intervalos periódicos; por ejemplo, cada trimestre o año, cuando la empresa evalúa su desempeño a la fecha junto con los principales cambios del ambiente externo. Un sistema de control de estrategias también alerta a la administración de un cambio significativo en el contexto interno o externo. De lo que se trata es de establecer activadores que indiquen que es necesario volver a evaluar la viabilidad de la estrategia de la empresa. Esto requiere que se especifiquen el nivel al que se lanzará la alerta y la combinación de sucesos que deben sucederse para que la compañía reaccione. Por ejemplo, unas ventas industriales totales por 10% menos de lo esperado en un único mes difícilmente incitarían una respuesta, lo que sí haría, en cambio, una reducción de 25%. También la empresa podría decidir que la llamada de atención se daría después de tres meses consecutivos en los que, en cada uno, se diera una diferencia de 10%.



En el mundo actual, que cambia rápidamente, las estrategias se reevalúan mucho más pronto, pues la competencia y los adelantos tecnológicos impulsan a las empresas a cambiar con más premura sus estrategias y modelos de negocios. Amazon, que empezó en Estados Unidos como una librería en línea, creció y hoy se ha convertido en un centro comercial en línea, con presencia local en varios países. En su sección “Mercado”, iniciada en noviembre de 2000, tanto individuos como pequeñas empresas venden sus artículos en el portal. En 2000 y 2001 se asoció con otras tiendas establecidas, Toys “R” Us y Borders, para publicitar en línea sus respectivas identidades. En 2003, anunció que se asociaba con varias tiendas de ropa de Estados Unidos. Así, al adaptar su estrategia a los cambios en los tiempos superó los cálculos de Wall Street sobre sus utilidades y ganancias en el crucial último trimestre de 2002.[13]

Decisiones de diseño para medir el desempeño del marketing

El diseño de sistemas de control para medir el desempeño del marketing en los niveles de producto o mercado y de artículo o línea exige responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Quién necesita qué tipo de información?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se necesita la información?
- ¿En qué medios y en qué formatos o grado de generalidad debe darse la información?
- ¿Qué eventualidades deben preverse?

Básicamente, diseñar un sistema de medición del desempeño de marketing es como diseñar el tablero de un automóvil. El sistema tiene que incluir las medidas más importantes para evaluar si el vehículo o la empresa avanzan hacia sus metas. Así, en el caso del automóvil, el tablero tiene un velocímetro y un odómetro para medir el avance hacia el destino, un indicador de la gasolina, luces de advertencia de mal funcionamiento del motor o el sistema de frenos, etc., pero no indica cuánto queda del líquido para parabrisas, cuánto peso remolca el vehículo ni otros indicadores que no son esenciales. Lo mismo es cierto de una empresa: los "conductores" que la manejan tienen que conocer cierta información esencial cuando el "automóvil" (la estrategia) está en marcha, al tiempo que se omiten otros indicadores menos importantes o se miden sólo si así se quiere. Ahora pasemos a las cuatro preguntas, los **parámetros de diseño** de los sistemas de medición del desempeño del marketing.

NOTA CLAVE

Básicamente, diseñar un sistema de medición del desempeño de marketing es como diseñar el tablero de un automóvil.

Quién necesita qué tipo de información

Los sistemas de medición del desempeño del marketing están diseñados para vigilar que la compañía alcance los objetivos de ventas, utilidades y otros establecidos en sus planes estratégicos y de marketing. En conjunto, estos planes reflejan los resultados de las actividades de planeación de la compañía o la unidad de negocios, en los que se ha especificado cómo van a distribuirse los recursos entre mercados, productos y actividades de la mezcla de marketing. Estos planes, como dijimos en el capítulo 18, incluyen presupuestos por líneas o artículos y especifican las acciones que debe realizar cada unidad de la organización (dentro o fuera de la función o departamento de marketing) y que se consideren necesarias para alcanzar las metas financieras y de posicionamiento competitivo de la empresa. El primer y más importante objetivo de marketing es el monto de ventas que consigue la compañía o su mercado o producto.

¿Quién necesita la información de ventas? La necesita la alta gerencia; la necesitan los gerentes funcionales de otras partes de la organización: manufactura, adquisiciones, finanzas, etc.; la necesitan los gerentes de marketing encargados de las diversas actividades de la mezcla de marketing, desde el diseño del producto hasta la fijación de precios, administración del canal, ventas y otras actividades de promoción.

Análisis de ventas Un análisis de ventas consiste en desglosar los datos de ventas en categorías como productos, consumidores finales, intermediarios en los canales, territorios de ventas y tamaño de los pedidos. El objetivo del análisis es apercibirse de las fortalezas y debilidades; por ejemplo, los productos que generan el mayor y el menor volumen, clientes que suman la parte más cuantiosa de los ingresos y vendedores y territorios que rinden más y menos.

En el análisis de ventas se sabe que muchas veces los datos acumulados de ventas y costos enmascaran la situación real. El análisis de ventas no sólo ayuda a evaluar y controlar las actividades de marketing, sino que también sirve para que la administración formule mejor sus objetivos y estrategias y gestione actividades que no son de marketing, como planeación de la producción, control de inventarios y planeación de instalaciones.

Una decisión importante al diseñar el sistema de análisis de ventas de la empresa se refiere a qué unidades de análisis se toman en cuenta. Casi todas las compañías reúnen los datos en las agrupaciones siguientes:

- Zonas: regiones, condados, municipios o territorios de ventas.
- Producto, tamaño del paquete, grado.
- Tipo y tamaño del cliente.
- Intermediario del canal, como tipo o tamaño de una tienda.
- Método de venta: correo, teléfono, distribución, internet o venta directa.
- Tamaño del pedido: menos de 10 dólares, de 10 a 25 dólares, etcétera.

Estos rubros no se excluyen mutuamente. La mayoría de las empresas realizan sus análisis de ventas en forma jerárquica; por ejemplo, por condado o municipio del territorio de ventas en la región. Más aún, por lo general combinan rubros de productos y cuentas con zonas; digamos, la compra del producto X por cuentas grandes localizadas en el territorio de ventas Y, que es parte de la región A. Sólo si los expertos realizan sus análisis de ventas jerárquicos con una combinación de rubros, pueden estar seguros de que han hecho todo lo posible por localizar oportunidades y problemas que se le presenten a su empresa.

Análisis de ventas por territorio El primer paso del análisis de ventas por territorio es decidir qué unidad de control geográfico hay que usar. En Estados Unidos, el condado o municipio constituye la elección habitual, puesto que se puede combinar en unidades grandes, como territorios, y también por zonas, para las que hay muchos datos: población, empleo, ingreso y ventas al menudeo. Los analistas comparan las ventas reales por condado (sacadas de las facturas de la empresa) con algún criterio, como las cuotas de ventas, que tome en consideración factores como el potencial del mercado y las ventas del año anterior, ajustadas a la inflación. Enseguida, pueden delimitar los territorios que quedan por debajo del criterio para prestarles más atención. ¿La competencia es inusitadamente fuerte? ¿Se hacen menos esfuerzos ahí? ¿El equipo de ventas es débil? Las indagaciones sobre estas preguntas sirven para que la compañía vigorice sus debilidades y explote sus fuerzas. Son usuales los índices de desarrollo de categorías y marcas, como los describimos en el capítulo 7, para evaluar el desempeño de ventas por territorio.

Nota clave

Son usuales los índices de desarrollo de categorías y marcas para evaluar el desempeño de ventas por territorio.

En la ilustración 19.9 se ejemplifica un análisis de ventas por territorio. Se muestra que sólo un territorio de siete excedió su cuota en 2002, que era el criterio de rendimiento, y apenas por 18 112 dólares. Los otros seis territorios sumaron 394 685 dólares por debajo de la cuota. El territorio 3 dio cuenta por sí solo de 55% de la pérdida total. Las ventas y el tamaño de la cuota en este territorio apuntan a que se necesita detallar más el desglose, en particular por cuentas y productos. Este desglose revelaría que la empresa necesita asignar más recursos de venta en este territorio. La compañía tiene que mejorar sus ventas sobre todo en los territorios 3 y 5. Si puede alcanzar su potencial en esos dos territorios, las ventas generales se incrementarían en 301 911 dólares, suponiendo que las cuotas fijadas fueran válidas.

Sin un criterio para comparar los resultados, las conclusiones serían muy diferentes. Así, si sólo se consideraran las ventas de la compañía (columna 1), White hubiera sido el mejor vendedor y Finch el peor. Mediante cuotas de ventas como criterio del desempeño, White no fue el mejor, sino el peor, con una calificación de 77%.

Análisis de ventas por producto Con el tiempo, la línea de productos de una compañía se satura y pierde rentabilidad si la administración no toma medidas enérgicas y continuas para eliminar los artículos que ya no son rentables. Al eliminar productos débiles y concentrarse en los fuertes, una compañía puede incrementar sus utilidades sustancialmente. Antes de decidir qué productos hay que abandonar, la administración debe estudiar variables como las tendencias de la participación en el mercado, márgenes de contribución, efectos de escala y la medida en que un producto complementa a otros artículos de la línea.[14]

Ilustración 19.9

ANÁLISIS DE VENTAS POR TERRITORIOS

Territorios de venta	Vendedor	(1) Ventas de la compañía, 2002	(2) Cuotas de ventas, 2002	(3) Excedente, defecto	(4) Porcentaje del rendimiento potencial
1	Barlow	$552 630	$585 206	−$32 576	94%
2	Burrows	470 912	452 800	+18 112	104
3	White	763 215	981 441	−218 226	77
4	Finch	287 184	297 000	−9 816	96
5	Brown	380 747	464 432	−83 685	82
6	Roberts	494 120	531 311	−37 191	93
7	Macini	316 592	329 783	−13 191	96

Un análisis de ventas por producto es particularmente útil si se combina con datos sobre el tamaño de las cuentas y el territorio de ventas. Con este análisis, los gerentes pueden determinar oportunidades importantes y trazar las tácticas específicas para aprovecharlas. Por ejemplo, en el análisis de una empresa se reveló que las ventas de uno de sus productos de mayor margen habían bajado en todos los territorios de Nueva Inglaterra. En nuevas investigaciones se mostró que un productor regional estaba promoviendo con precios bajos un producto que acababa de modificar. En un análisis del producto se reveló que éste no era confiable en ciertas condiciones de operación. El equipo de ventas se valió de la información para imprimirle un giro al problema de ventas.

Análisis de ventas por tamaño de pedidos El análisis de ventas por tamaño de pedidos revela qué órdenes no son rentables por su cuantía en efectivo. Por ejemplo, si algunos clientes hacen pedidos pequeños frecuentes que distraen la atención del personal de ventas y hay que tramitar, surtir y embarcar, hay un problema de cierta importancia.

En el análisis por tamaño de pedidos se detectan productos, territorios de venta y tipos y tamaño de clientes en los que predominan los pedidos pequeños. Este análisis puede llevar a fijar un tamaño mínimo de pedido, un cargo especial a los pedidos pequeños, capacitar a los representantes de ventas para que fomenten los pedidos grandes y cancelar algunas cuentas. Un ejemplo de este análisis se refiere a un distribuidor nacional estadounidense de una prenda tejida, que descubrió que 28% de todos sus pedidos eran de 10 dólares o menos. En un estudio se reveló que el costo promedio de atender esos pedidos era de 12.82 dólares. En el análisis se mostró también que la compañía no alcanzaba su punto de equilibrio sino hasta que un pedido llegaba a 20 dólares. Sobre la base de estos resultados, la empresa determinó un pedido mínimo de 35 dólares, cargó una cuota especial de manejo de 7.50 dólares sobre todos los pedidos de menos de 35 dólares, y finalmente avisó del problema a sus representantes de ventas y vendedores por teléfono. El resultado fue que la compañía incrementó sus utilidades sustancialmente.

Análisis de ventas por cliente Los analistas aplican procedimientos semejantes a los que describimos antes para analizar las ventas por cliente. En estos análisis se muestra que un porcentaje relativamente pequeño de los clientes suman un gran porcentaje de las ventas. Por ejemplo, el distribuidor de las prendas tejidas del párrafo anterior vio que 13% de sus cuentas representaban 67% de sus ventas totales. A menudo en los estudios de las presentaciones de ventas se muestra que los vendedores dedican una cantidad desproporcionada de tiempo a las cuentas pequeñas, en comparación con las grandes. Dirigir parte de ese esfuerzo a las cuentas grandes podría incrementar las ventas.

Análisis del margen y gasto de línea o artículo Como es obvio, los datos de ventas no son la única información del desempeño de marketing que se necesita. Hay que vigilar los márgenes brutos y netos, además de que debe medirse la eficiencia y eficacia de los gastos de todos los artículos o líneas. Quienes diseñan los sistemas de medición del desempeño del marketing deben idear las medidas convenientes para vigilar los indicadores importantes de márgenes y gastos, de modo que se puedan realizar correcciones oportunas sobre la marcha. Así, la medida de semanas de existencias con la que el comprador de suéteres de Gap sabe con qué ritmo se vende cada estilo, sabe también cuándo comprar más de un modelo particular o cuándo retirarlo si no se desplaza. Tomar esas decisiones oportunamente puede tener un efecto profundo en los márgenes brutos. Un suéter de regular atractivo puede venderse más con 25% de descuento antes de Navidad, que con 60% de descuento después del 26 de diciembre.

Como en los presupuestos se proyectan los ingresos y gastos para cierto periodo, son una parte crucial de las actividades de planeación y control de la empresa. Tienden la base para la evaluación y comparación continua de lo que se planeó con lo que realmente ocurre. En este sentido, los ingresos y utilidades presupuestados fungen como el objetivo con el que se mide el rendimiento de ventas, las utilidades y los costos reales.

El análisis del presupuesto requiere que los gerentes supervisen siempre las proporciones entre el marketing y los gastos para asegurarse de que la compañía no gasta de más en el empeño por alcanzar sus objetivos. Los gerentes también evalúan la magnitud y el patrón de los casos que se desvían de las proporciones anticipadas. Los gerentes de las unidades de marketing tienen sus propias medidas de control. Por ejemplo, los gerentes de publicidad controlan los costos de publicidad por 1 000 espectadores, compradores por medio, anuncios impresos por circulación, tamaño y composición de televidentes y cambio de opiniones. Los gerentes de ventas están atentos al número de presentaciones por vendedor, costo por presentación, ventas por presentación y cuentas nuevas. Los principales gastos de marketing son los que tienen que ver con la investigación de mercados, gestión de la marca, salarios de los vendedores, gastos de ventas, publicidad en los medios, promociones para consumidores, promociones comerciales y publicidad. Antes de tomar medidas correctivas sobre cualquiera de estos gastos que sea desproporcionado, los gerentes tienen que desglosar los datos para aislar el problema. Por ejemplo, si las comisiones totales como porcentaje de las ventas se salieron del presupuesto, los analistas tienen que estudiarlas por territorios y productos para determinar exactamente dónde está el problema.

Cuándo y con qué frecuencia se necesita la información

La oportunidad es un criterio clave para establecer un sistema de medición del rendimiento del marketing. Como vimos, los sistemas de Wal-Mart proveen información de ventas por tienda y por artículo actualizada al minuto. Sin embargo, lo más común es que los gerentes estudien periódicamente la información del desempeño (sea de ventas, márgenes o gastos), puesto que no tienen el tiempo ni la necesidad de evaluar el rendimiento de cada artículo en cada minuto del día. En las tiendas, los compradores y gerentes de mercancías evalúan cada semana las ventas de artículos y categorías. En las categorías de moda, como la ropa para dama, donde la oportunidad es tan importante, tener la información de ventas un par de días o incluso unas horas antes de que la competencia marque una diferencia entre encargar más de un artículo que se vende mucho o quedarse a morder el polvo por la rapidez de un competidor. En las tiendas, los gastos de la nómina son otro criterio clave del desempeño que repercute en el servicio a clientes y en la rentabilidad. En general se miden por semana y se alienta a los gerentes de las tiendas a despedir empleados si el negocio se pone lento un día o a contratar más ayuda si se necesita. El desempeño de los vendedores industriales (medido por el número de presentaciones de ventas, volumen de ventas, control de gastos y otros indicadores) se hace cada mes, aunque algunas empresas lo hacen con mayor o menor frecuencia, según les venga mejor. Los indicadores del control de estrategias, como los cambios en la participación en el mercado, tendencias

macroeconómicas, etc., se miden e informan menos a menudo porque son situaciones de largo plazo que en intervalos menos espaciados no se aprecian o dan falsas alarmas.

En qué medios y en qué formatos o grado de generalidad debe darse la información

Los avances en la tecnología de la información han hecho posible medir y proporcionar información sobre el rendimiento del marketing con una oportunidad y facilidad de acceso que no se conocían y sin tener siquiera que imprimir los datos. Como hemos visto, la información de ventas de Wal-Mart está disponible en las pantallas de las computadoras y actualizada al minuto. En otras compañías, los vendedores de todo el mundo se conectan a las intranets de su empresa para ver el estado del último pedido de un cliente antes de que crucen la puerta para hacer una presentación de ventas. Pero una cosa es *tener* información buena y oportuna, y otra, *proporcionarla* de manera tal que pueda aprovecharse fácil y rápidamente. Imaginemos que el comprador de Gap tuviera que sumar a mano el rendimiento de varios modelos para determinar el rendimiento de toda la categoría. Desde luego, en los informes debe proveerse un acumulado, pero alguien tiene que decidir qué agregación es la más útil para cada usuario de la información.

NOTA CLAVE

Una cosa es tener información buena y oportuna, y otra, proporcionarla de manera tal que pueda aprovecharse fácil y rápidamente.

Incluso el formato o medio en que se presenta la información del desempeño puede marcar una gran diferencia para el gerente que estudia los datos. Los informes semanales sobre semanas de existencias que utilizan los compradores y gerentes de mercancía son más útiles si están dispuestos en orden de rapidez de desplazamiento, más que en orden alfabético. Los modelos que están al principio del informe (de los que se tienen pocas unidades, medidas por su tasa de ventas de las semanas de existencias) son candidatos a resurtido. Los modelos que aparecen al último del informe (el feo suéter de lana que a mediados de noviembre tiene un inventario de 25 semanas) están listos para ser desechados. Los que están en el centro no merecen tanta atención. Cuando termina una temporada, sería útil tener otro informe, uno que reuniera modelos, digamos, por vendedor, para determinar qué proveedores funcionaron bien y cuáles mal en cuanto a la variedad de modelos que ofrecen. Prestar una atención minuciosa al formato en que se entrega la información del rendimiento del marketing, al grado de generalidad, para tomar diversas decisiones y para diferentes usuarios, da a la compañía una ventaja competitiva significativa. Como dijimos antes, Kmart se tardó años en acercarse al sistema de Wal-Mart para vigilar e informar sobre el rendimiento de artículos y tiendas.

Qué eventualidades deben preverse

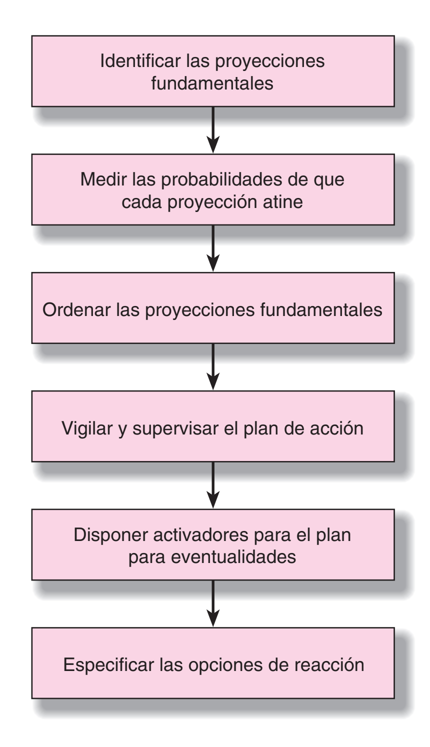
Como todas las estrategias y los planes de acción que se ponen en marcha se basan en proyecciones del futuro, corren muchos riesgos. Con demasiada frecuencia esas proyecciones se toman como hechos y se presta poca atención a qué medidas pueden tomarse si las proyecciones salen mal.

Por tanto, los gerentes hacen también planes para eventualidades con los elementos que se indican en la ilustración 19.10: identificar las proyecciones fundamentales, asignar probabilidades de acertar con las proyecciones, calificar su importancia, vigilar y supervisar el plan de acción, disponer los “activadores” que iniciarán el plan y especificar las opciones de reacción. A continuación repasamos brevemente estos pasos.

Identificar las proyecciones fundamentales Como se hacen demasiadas proyecciones para seguirlas todas, los planes para eventualidades deben abarcar únicamente los más importantes. Las proyecciones más importantes son las que versan sobre sucesos que no están al alcance del control de una empresa, pero que tienen un fuerte efecto en sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, lo que se anticipa sobre la tasa de crecimiento del mercado, aunado a la

Ilustración 19.10

Cómo trazar un plan para eventualidades



participación del producto en ese mercado, tiene una gran influencia en los objetivos de rentabilidad de ese producto. El efecto de una suposición errónea puede ser bueno o malo, y los planes para eventualidades deben estar listos para manejar los dos casos. Si el mercado crece más rápidamente de lo esperado, hay que pensar en cómo responder. Con demasiada frecuencia los planes para eventualidades se centran únicamente en los lados malos.

Otro suceso incontrolable que puede incidir mucho en las ventas y las utilidades son las acciones de la competencia. Esto es particularmente cierto con un nuevo producto (cuando un competidor responde con su propia novedad), aunque también acontece en los mercados maduros (un competidor aumenta la publicidad). Es preciso examinar a fondo lo que se anticipa sobre los precios del sector porque cualquier deterioro de los precios lastima los márgenes y las utilidades.

También hay que estudiar exhaustivamente las proyecciones sobre los efectos de ciertas acciones tomadas por la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Entre los ejemplos se incluyen los objetivos publicitarios de la empresa, que se basan en ideas de que mejoren o se mantengan las opiniones de los consumidores acerca de las características de su producto, en comparación con la competencia, o en cuanto al dinero que se asigne al departamento de comercialización para acrecentar la disponibilidad del producto. Más aún, cuando se alcanzan los objetivos principales en la medida aceptada, hay suposiciones sobre lo que ocurrirá a continuación con las ventas y la participación.

Asignar probabilidades Este paso consiste en asignar a las proyecciones fundamentales sus probabilidades de atinar. Así, las proyecciones que tienen pocas probabilidades de errar pero que afectarían a la empresa, tienen que ponderarse a fondo (por ejemplo, escasez de gasolina, precios elevados o demanda de autos grandes de lujo).

Ordenar las proyecciones fundamentales Si las proyecciones se clasifican según su importancia, la medida en que son controlables y la confianza que tiene la administración en ellas, entonces se ha establecido la base para clasificarlas y trazar el plan para eventualidades. De ordinario, con estos criterios se descartan las proyecciones que no es necesario tener en cuenta, las que tienen pocas secuelas en los objetivos y aquellas sobre las que se tienen altas expectativas de que no ocurran. En cambio, las proyecciones que se relacionan con sucesos incontrolables deben vigilarse si van a repercutir notablemente en los objetivos estratégicos de un producto, para que la empresa pueda reaccionar. Por ejemplo, si lo que se piensa sobre la tasa de crecimiento del mercado es erróneo, la empresa puede reducir o aumentar sus inversiones en la construcción de una planta.

Vigilar y supervisar El siguiente paso es especificar qué información (o qué medidas) se necesitan para determinar si la implantación del plan de acción marcha a tiempo o, en caso contrario, por qué. Por consiguiente, el plan para eventualidades es un sistema de alerta oportuna, así como una herramienta de diagnóstico. Por ejemplo, si la empresa tiene ciertas ideas sobre la tasa de incremento de la demanda en el mercado, entonces tendría que vigilar periódicamente las ventas del sector. Si se plantearon algunas suposiciones con respecto a la publicidad y sus efectos en las opiniones de la gente, se tomarían medidas de conciencia, prueba y compra repetida. Debe examinarse a fondo la pertinencia, exactitud y costo de obtener las medidas necesarias. Parte de la información que se requiere para el plan de eventualidades debe haber quedado especificada en el plan de control; de ser así, está ya disponible.

Activar el plan para eventualidades Este paso consiste en establecer los "activadores" que marquen el inicio del plan para eventualidades. Se requiere especificar el nivel al que se activará la alerta y la combinación de sucesos que debe darse para que la empresa reaccione. Por ejemplo, si las ventas totales del sector fueron 10% menores a lo esperado en un mes, no es probable que esto propicie una reacción; en cambio, una reducción de 25% lo haría. También la empresa puede decidir que el plan se activaría si se sucedieran tres meses con una diferencia de 10%. Los activadores deben definirse con precisión y debe asignarse la responsabilidad de poner el plan en operación.

Especificar las opciones de reacción En realidad, la expresión *plan para eventualidades* es equívoco, puesto que implica que la empresa sabe de antemano cómo va a reaccionar si se frustran una o más de sus suposiciones. Esta idea es poco realista porque hay muchas maneras en que las proyecciones fundamentales pueden salir mal. Para complicar el problema, las reacciones previstas por la empresa pueden resultar difíciles de ejecutar, esto depende de la situación y de cómo se desenvuelva. Lo anterior puede llevar a una concatenación de reacciones de intensidad creciente. Así, las empresas deciden respuestas opcionales que no detallan en toda su extensión, con el objeto de ser flexibles y poder estudiar más las fuerzas que causaron la alerta.

Control del marketing mundial



Mantener el control sobre las actividades mundiales de marketing es más difícil que en el caso del marketing nacional, principalmente porque cada país presenta sus propios peligros y oportunidades, lo que complica la vigilancia simultánea en tantos entornos y la prescripción de los remedios que sean convenientes para cada nación. Las diferencias de idioma y costumbres, acentuadas por la distancia, enredan el problema.

Sin embargo, las compañías globales utilizan básicamente el mismo esquema en sus sistemas de control para sus operaciones nacionales e internacionales, aunque la frecuencia de los informes y la profundidad de los detalles varían según el tamaño de la subsidiaria y las inseguridades del medio. La gran ventaja de utilizar un solo sistema es que facilita las comparaciones entre las unidades operativas y las comunicaciones entre la matriz y los

gerentes locales. Superficialmente, el intercambio electrónico de datos debería simplificar la evaluación del desempeño en varios países. Esto, con ser cierto en lo que atañe al control del presupuesto, deja mucho que desear en cuanto a la comprensión de las razones de cualquier anomalía.

Auditoría de marketing: herramienta para evaluar periódicamente el desempeño del marketing

Los sistemas de medición del desempeño del marketing son esenciales para vigilar el desempeño día a día, semana a semana, mes a mes, y vigilar que se entreguen los resultados planeados; en ocasiones será necesario echar una mirada hacia los resultados históricos sobre el desempeño del marketing en una unidad estratégica de negocios o en toda la compañía. Las auditorías de marketing han ganado popularidad, sobre todo en las empresas que tienen unidades estratégicas de negocios con diversas orientaciones de mercado. Son al mismo tiempo actividades de control y de planeación que consiste en una revisión cabal de todas las iniciativas de marketing de la empresa o la unidad estratégica de negocios, extendidas a todos los productos y todos los departamentos. Así, su alcance es más amplio y sus tiempos más dilatados que los análisis de ventas y de rentabilidad.

NOTA CLAVE

Los sistemas de medición del desempeño del marketing son esenciales para vigilar el desempeño día a día, semana a semana, mes a mes, y vigilar que se entreguen los resultados planeados; en ocasiones será necesario echar una mirada a los resultados históricos sobre el desempeño del marketing en una unidad estratégica de negocios o en toda la compañía.

Aquí lo que nos interesa es la unidad estratégica de negocios o toda la compañía si es pequeña o de un solo negocio. La auditoría cubre los objetivos y la estrategia de la unidad de negocios y su plan de acción para cada producto o mercado. Requiere un análisis de todos los elementos de la mezcla del marketing y de la medida en que respaldan cada producto o mercado. La auditoría debe tomar en cuenta los cambios del entorno que puedan afectar la estrategia de la unidad de negocios y los programas de acción de productos y mercados.[15]

Clases de auditorías

En general, se realizan auditorías del entorno del mercado de la unidad de negocios, sus objetivos y estrategias, sistemas de planeación y control, organización, productividad y actividades de marketing, como ventas y publicidad. Estos aspectos se anotan en la ilustración 19.11, con ejemplos de los datos que necesitan, y es la base para la exposición que sigue.

- La **auditoría del entorno del mercado** requiere un análisis del entorno actual y futuro de la empresa en relación con sus macrocomponentes, como dijimos en el capítulo 3. La intención es detectar las tendencias más significativas para saber cómo afectan a clientes, competidores, intermediarios y proveedores.
- La **auditoría de objetivos y estrategias** pide una evaluación de la conveniencia de estos factores internos, dadas las principales tendencias del ambiente y cualesquiera cambios en los recursos de la empresa.
- La **auditoría de los sistemas de planeación y control** de la unidad evalúa la pertinencia de los sistemas que se establecen con los planes de acción para los productos y mercados de la empresa, así como los procesos de evaluación y control. La auditoría también evalúa los procedimientos que sigue la compañía en el desarrollo de productos nuevos.
- La **auditoría de la organización** trata de la estructura general de la empresa (¿satisface las nuevas necesidades del mercado?), cómo están organizados los departamentos de marketing (¿pueden cumplir con los requisitos de planeación del surtido de marcas de la empresa?) y la sinergia que generan las unidades de marketing (¿hay buenas relaciones entre ventas y comercialización?).

Ilustración 19.11

ALGUNAS ÁREAS PRINCIPALES QUE ABARCA UNA AUDITORÍA DE MARKETING Y PREGUNTAS DE CADA UNA, EN UNA EMPRESA DE BIENES DE CONSUMO

Ámbito de la auditoría	Ejemplos de las preguntas que hay que responder
Entorno del mercado	¿Qué oportunidades y amenazas surgen del entorno actual y futuro de la empresa?, es decir, ¿qué tendencias tecnológicas, políticas y sociales son significativas? ¿Qué efecto tendrán estas tendencias en los segmentos del mercado, competencia, proveedores e intermediarios de la empresa? ¿Qué oportunidades y peligros se desprenden de la propia empresa?
Objetivos y estrategias	¿Son lógicos los objetivos de la compañía, dadas las oportunidades y peligros más importantes, así como su origen? ¿Es válida la estrategia de la compañía, dado el entorno que se anticipa, incluidas las acciones de los competidores?
Sistema de planeación y control	¿La empresa tiene información adecuada y oportuna sobre la satisfacción de los consumidores con sus productos?, ¿sobre las acciones de los competidores?, ¿sobre los servicios de los intermediarios? ¿El procedimiento para desarrollar productos nuevos es eficaz y eficiente?
Organización	¿La estructura de la organización corresponde a la evolución de las necesidades del mercado? ¿Puede manejar la planeación necesaria para el producto o la marca en lo individual?
Productividad del marketing	¿Qué tan rentables son los productos y marcas de la empresa? ¿Son eficaces y eficientes en las principales actividades de marketing?
Funciones del marketing	¿Cumple la línea de productos sus objetivos? ¿Los productos y marcas satisfacen las necesidades de sus segmentos del mercado? ¿Los precios fijados concuerdan con las elasticidades recíprocas, efectos de la experiencia y costos respectivos? ¿Hay suficientes existencias del producto? ¿Cuál es la situación del desabasto en las tiendas? ¿Qué porcentaje de las tiendas grandes dan cabida a los exhibidores de la empresa? ¿El equipo de ventas tiene el tamaño adecuado? ¿Gasta la empresa lo suficiente en publicidad?

- La **auditoría de la productividad del marketing** evalúa la rentabilidad individual de los productos, mercados (con la inclusión de territorios) y cuentas principales de la compañía. Estudia también si son costeables las actividades de marketing.
- La **auditoría de las funciones de marketing** examina a fondo si la empresa maneja adecuadamente todos los elementos de la mezcla de marketing. Las cuestiones que atañen al *producto* se relacionan con la accesibilidad del objetivo actual de la línea de productos, la medida en que los productos en lo individual cubren las necesidades de sus mercados y si la línea de productos debe expandirse o contraerse. Los temas sobre los *precios* redundan en qué hacer con la elasticidad, cuáles son los efectos de la experiencia, los costos y las acciones de la competencia y qué opinan los consumidores de la relación entre el precio del producto y su valor. Las preguntas sobre la *distribución* se centran en la cobertura, funciones que se desempeñan y costeabilidad. Las cuestiones de *publicidad* se enfocan en sus objetivos y estrategias, la programación de medios y los procedimientos que se siguen para crear los mensajes publicitarios. La auditoría del equipo de ventas abarca sus objetivos, papeles, tamaño, cobertura y deberes, más la calidad de sus actividades de selección, capacitación, motivación, pago y control.
- La **auditoría ética** de la compañía evalúa si la compañía practica un marketing ético y de responsabilidad social. Como es evidente, esta auditoría hace más que vigilar que la empresa obedezca la ley al proceder en el mercado. Si la compañía tiene un código de ética escrito, entonces el principal objetivo de esta auditoría es verificar que se difunde, entiende y practica.
- La **auditoría de gerentes de productos**, especialmente en las compañías de bienes de consumo, pretende determinar si canalizan sus esfuerzos de la mejor manera posible. Se les pregunta sobre lo que hacen y lo que *deberían* hacer. También se les pide que califiquen el grado en que son serviciales las unidades de apoyo.[16]

PARA ANÁLISIS

- Se evalúa a los gerentes y emprendedores por los resultados que entregan. El buen diseño de los sistemas de control, sea para el control de estrategias o para la medición del rendimiento del marketing, sirve para saber que se llega a los resultados planeados. En el capítulo se ofrece un proceso paso a paso para lograrlo.
- Los sistemas de control que aportan la información correcta (de manera oportuna y en los medios, formatos y grado de generalidad que quieren los usuarios y pueden aprovechar) son elementos importantes para establecer una ventaja competitiva. En el capítulo expusimos las cuatro cuestiones fundamentales que deben tener en cuenta los diseñadores de los sistemas.
- De vez en cuando es útil alejarse de los resultados cotidianos y echar una mirada de conjunto al rendimiento de marketing de una compañía o unidad de negocios. Una auditoría de marketing, como se esbozó en este capítulo, es una herramienta útil para realizar una evaluación.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar las herramientas analíticas y los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Basado en “Briefly...”, *USA Today*, 10 de abril de 1991, p. 28; Sam Walton, *Sam Walton: Made in America* (Nueva York: Doubleday, 1992), pp. 85-86, 118, 212-227; David Smith, “One Step Ahead”, *Arkansas Gazette*, 30 de septiembre de 1991, pp. 7-9; Bill Saporito, “What Sam Walton Taught America”, *Fortune*, 4 de mayo de 1992, p. 104; Wal-Mart’s *1996 Annual Report”*; Patricia Sellers, “Can Wal-Mart Get Back the Magic?”, *Fortune*, 29 de abril de 1996, p. 130; D. R. Stewart, “Wal-Mart Set to Open in China”, *Arkansas Democrat-Gazette*, 8 de agosto de 1996, p. B1, e información del sitio electrónico de la compañía, en www.walmartstores.com.

2. Para una exposición del nuevo sistema de resurtido automático de Kmart, vea “Remote Control”, *The Economist*, 29 de mayo de 1993, p. 90.

3. Sellers, “Can Wal-Mart Get Back the Magic?”, p. 132.

4. Bill Saporito, “A Week aboard the Wal-Mart Express”, *Fortune*, 24 de agosto de 1992, p. 77.

5. Calmetta Coleman, “Gap Inc. Stumbles as Respected CEO Loosens Reins”, *The Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2000, p. B4; Heesun Wee, “The Challenge in Store for Gap”, *Business Week Online*, 9 de octubre de 2002.

6. Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993.

7. Jeremy Mann, “How to Steal the Best Ideas Around”, *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 102.

8. Toddi Gutner, “Better Your Business: Benchmark It”, *Business Week Online*, 27 de abril de 1998.

9. Terrence P. Paré, “A New Tool for Managing Costs”, *Fortune*, 14 de junio de 1993, p. 124.

10. Tere Hamm, “Way Down—In the Valley Commerce One Is Working to Escape from the Ranks of Tech Zombies”, *Business Week Online*, 3 de febrero de 2003.

11. Bernard J. Jaworksi, “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences”, *Journal of Marketing*, julio de 1988, p. 24.

12. “The Promise of Reengineering”, en *Fortune*, 3 de mayo de 1993, p. 94. Este artículo se basa en fragmentos de Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: Harper Collins, 1993).

13. Allan Chernoff, “Interview transcript—Amazon.com—Chairman and CEO”, *CNNfn: Street Sweep*, 23 de enero de 2003, 15:00; Allison Linn, “Amazon Striving to Widen Its Reach: E-Tailer Broadens Horizon from Book Trade to Everything”, *Rocky Mountain News*, 16 de diciembre de 2002; Neil Buckley, “Amazon Fights Back to Prove Pessimists Wrong”, *Financial Times (FT.com)*, 21 de julio de 2002.

14. La contabilidad por actividades es más útil para que los gerentes determinen la rentabilidad de los productos, puesto que les asigna los costos con más precisión que los métodos tradicionales de desglosar detalladamente los costos indirectos. Vea Paré, *op. cit*., p. 125.

15. Eric N. Berkowitz, Roger A. Kevin, Steven W. Hartley y William Rudelius, *Marketing* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994), pp. 630-632.

16. John A. Quelch, Paul W. Farris y James M. Oliver, “The Product Manager Audit”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1987, p. 30. A partir de sus investigaciones, los autores concluyen que los gerentes de producto dedican demasiado tiempo a cuestiones rutinarias, como las que se relacionan con la realización de las promociones, y muy poco al diseño y desarrollo de productos.

Índice

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

X

Y

Z